

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós Graduação em  
Gestão de Negócios**

**UMA AVALIAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS EM PORTO VELHO  
SOB A ÓTICA DA GESTÃO INOVADORA.**

**Francisco Paulo Duarte**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Francisco Paulo Duarte

**UMA AVALIAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE  
SERVIÇOS CONTÁBEIS EM PORTO VELHO SOB A ÓTICA DA GESTÃO  
INOVADORA.**

Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do Título de **Mestre em  
Gestão de Negócios** no **Programa de Pós Graduação em Gestão de Negócios**  
da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de abril de 2002

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Tomás Daniel Menéndez  
Rodríguez, Dr. - UNIR

---

Prof. Lázaro Quintana  
Tápanes, Dr. - UNIR

---

Prof. Sidinei Aparecido Pereira,  
Doutorando – UFSC/UNIR

---

Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.  
Orientador

A minha esposa e filhos,  
que acreditaram em mim  
e estiveram sempre juntos  
para me apoiar.

## Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina, À Universidade Federal de Rondônia, À Fundação Rio madeira, À Sorec- Sociedade Regional de Educação e Cultura Ltda, Ao Orientador Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr. , pelo acompanhamento competente, Aos Professores do Curso de Pós-Graduação, Aos Professores do Departamento de Contabilidade da UNIR Prof. Erasmo M. de Carvalho e ao Prof. Ms. José Moreira da Silva Neto.

A todos que de forma direta e indireta contribuíram  
para a realização  
e êxito desta pesquisa.

“O saber é a única  
ferramenta de  
produção que não está  
sujeita a rendimentos  
decrecentes”.  
J. M. Clark

## SUMÁRIO

Francisco Paulo Duarte.....	ii
Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do Título de Mestre em Gestão de Negócios no Programa de Pós Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Federal de Santa Catarina.....	ii
Lista de Figuras.....	vii
Lista de Quadros.....	ix
RESUMO.....	x
Abstract.....	xi
1.1 Definição de Problema.....	4
1.2 Justificativa.....	5
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Metodologia.....	8
1.5 Estrutura do Trabalho.....	9
2. CAPÍTULO II.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Micro e Pequena Empresa.....	12
2.1.1 Definição de Empresa.....	12
2.1.2. Origens da Empresa Moderna.....	13
2.1.3 Classificação das Empresas.....	13
2.1.4. Micro e Pequena Empresa – MPE.....	14
2.1.5. Legislação das micro e pequenas empresas.....	14
Quadro 01: Quadro Comparativo de Micro e Pequenas Empresas.....	17
2.1.6. Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN.....	18
2.1.7. Órgãos de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.....	19
2.2 Evolução das Empresas de Contabilidade.....	19
2.2.1 Importância da Informática para as Empresas e para a Contabilidade.....	24
2.2.2 Informática nas Pequenas e Médias Empresas.....	25
3 EMPREENDEDORISMO.....	29
3.1 Educação Empresarial (entrepreneurship).....	29
4 EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.....	61
4.1 Definição de Serviços.....	61
4.2. Qualidade em Serviços.....	63
4.3 Ferramentas de Gestão.....	67
4.3.1 Planejamento.....	67
4.3.2 Controle Interno.....	71
4.3.3 Melhoria Contínua.....	72
4.3.4 O Programa dos 5 S.....	72
5 METODOLOGIA E DIAGNÓSTICO.....	74
5.1 Característica da Amostra.....	74
5.2 Padronização das Medidas.....	76
5.3 Comparação e Análise dos Dados.....	82
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	117
6.1 Conclusões.....	117
6.2. Recomendações.....	120
7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....	122
ANEXOS.....	127
QUESTIONÁRIO.....	137
APÊNDICE - A.....	146

## Lista de Figuras

Figura 01: Mapa Organizacional do Trabalho.....	10
Figura 02: As Premissas do Planejamento.....	
Figura 03: O desdobramento dos objetivos.....	
Figura 04: Estrutura do Processo do Capítulo.....	84
Figura 05: Régua de Avaliação.....	91
...	
Figura 06: Identificação do Porte da Empresa.....	93
Figura 07: Especificação da Personalidade Jurídica das Empresas.....	93
Figura 08: Existência da Empresa.....	94
Figura 09: Formação do Capital Social.....	95
Figura 10: Salários Pagos aos Funcionários.....	95
Figura 11: Suficiência da Estrutura Física.....	96
Figura 12: Identificação da Propriedade da Edificação.....	97
Figura 13: Suficiência dos Equipamentos de Informática.....	97
Figura 14: Atualização dos Equipamentos.....	98
Figura 15: Por que Resolveu Abrir a Empresa? .....	99
Figura 16: Participação em Outros Ramos de Negócios.....	100
Figura 17: Identificação de Fatores Capazes de Produzir Mudanças para a Empresa.....	101
Figura 18 : Existência de Sistema de Contabilidade Informatizado.....	102
Figura 19 : Eficácia do sistema de Contabilidade.....	102
Figura 20: Forma de Recebimento dos Serviços.....	103
Figura 21 : Prazo Médio de recebimento dos Clientes.....	104

Objetivos Pretendidos
--------------------------

Figura 22: Forma de Compra das Empresas.....	104
Figura 23: Prazo Médio de Pagamentos aos Fornecedores.....	105
Figura 24: Atualização dos Compromissos.....	106
Figura 25: Faturamento Anual.....	106
Figura 26: Realização de Treinamento.....	107
Figura 27: Escolaridade dos Proprietários.....	108
Figura 28: Atividades Exercidas pelo Representante da Empresa antes da Empresa.....	109
Figura 29: Execução de Atividades alheias a de Empresário Contábil.....	109
Figura 30: Afinidade das Atividades do Empresário.....	110
Figura 31: Experiência Anterior.....	111
Figura 32: Onde Adquiriu a Experiência.....	111
Figura 33: Existência de Outra Atividade no Início da Empresa.....	112
Figura 34: Participação de Consultores na abertura da Empresa.....	113
Figura 35: Profissional ou Empresa a que Recorreu.....	114
Figura 36: Capacidade de Assumir Riscos Calculados no Processo de Gestão.....	114
Figura 37: Capacidade de Aproveitar Oportunidades.....	115
Figura 38: Elaboração de Planejamento e Monitoramento de Ações.....	116
Figura 39: Reciclagem dos Dirigentes.....	117
Figura 40: Fatores de Sucesso da Empresa.....	117
Figura 41: Relacionamento com os Clientes.....	118
Figura 42: Relacionamento com Fornecedores.....	119
Figura 43: Relacionamento com Funcionários.....	119
Figura 44: Execução de Publicidades.....	120



Figura 45: Meios de Publicidade.....	121
Figura 46: Possíveis Causas que Provocariam Impactos Positivos na Empresa.....	121
Figura 47: Descrição de Fatores de Desempenho da Empresa.....	122
Figura 48: Taxa de Crescimento da Empresa.....	123
Figura 49: Obtenção de Informações Gerenciais.....	123

## Lista de Quadros

Quadro 01: Comparativo de Micro e Pequenas Empresas.....	17
Quadro 02: Os três níveis de planejamento.....	80
Quadro 03: Demonstrativo da Amostragem das Micro e Pequenas Empresas prestadoras de Serviços em Porto Velho .....	85
Quadro 04: Tabela de Avaliação.....	87
Quadro 05: Tabela de Pontuação Máxima.....	91
Quadro 06: Interpretação dos Conceitos.....	91
Quadro 07: Frequência de notas.....	125

## RESUMO

**DUARTE, Francisco Paulo.** Uma Avaliação das Micro e Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços Contábil em Porto Velho sob a ótica da Gestão inovadora.

**2002. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis.**

O presente trabalho objetiva avaliar a capacidade empreendedora das micro e pequenas empresas de serviços contábeis em Porto Velho onde buscou diagnosticar e identificar as características inovadoras e as limitações do mercado local, e assim subsidiar aconselhamento às referidas empresas através de uma pesquisa de campo. O referencial teórico que fundamentou o trabalho permitiu uma melhor assimilação do conhecimento teórico-prático sobre os termos: empreendedorismo, serviços e técnicas inovadoras de gestão, condição imprescindível para a execução da pesquisa. Dessa forma, o modelo proposto, mesmo com limitações possibilitou avaliar as características preponderantes de inovação do mercado contábil de Porto Velho, e identificar o escopo empreendedor de tais empresas. Com isto, acredita-se que o trabalho tenha apresentado uma valiosa contribuição para o setor de serviços contábeis. Assim, a relevância atribuída a este trabalho, deve também, a constatação de que este setor atualmente não tem sido objeto de pesquisa substancial que pudesse atender a inovação imposta pelo mercado globalizado.

PALAVRAS CHAVES: empreendedorismo, inovação, serviços, sucesso.

## **Abstract**

**DUARTE, Francisco Paulo.** Uma Avaliação das Micro e Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços Contábil em Porto Velho sob a ótica da Gestão inovadora. **2002. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis.**

The present objective work to evaluate the enterprising capacity of the micron and small companies of countable services in Porto Velho where it searched to diagnosis and to identify to the innovative characteristics and the limitations of the local market, and thus to subsidize aconselhamento to the cited companies through a field research. The theoretical referencial that based the work allowed one better assimilation of the theoretician-practical knowledge on the terms: empreendedorismo, services and innovative techniques of management, essential condition for the execution of the research. Of this form, the considered model, exactly with limitations made possible to evaluate the preponderant characteristics of innovation of the countable market of Porto Velho, and to identify the enterprising target of such companies. With this, one gives credit that the work has presented a valuable contribution for the sector of countable services. Thus, the relevance attributed to this work, also must, the constatação of that this sector has currently not been object of substantial research that could take care of the innovation imposed for the globalizado market.

**Words keys: empreendedorismo, innovation, jobs, sucess.**



## 1 INTRODUÇÃO

Acredita-se que um assunto que nunca sairá da ordem do dia é a relação entre economia mundial e negócios. Mas, qual a relação entre a economia mundial e as empresas latino-americanas? Para se entender e responder esta questão deve-se analisar o que está acontecendo na própria América Latina, na Ásia, na Europa e nos Estados Unidos.

Pois, verifica-se atualmente que, se alguma coisa de errado acontecer em um desses mercados terá repercussão direta sobre os outros mercados – o mundo já passou pela experiência com o “efeito Tequila”, ou seja, a crise que abalou a economia mexicana em 1978, que também teve reflexos negativos em economias instáveis de outros países. Mas, outro ponto que vale ressaltar neste contexto, é que as mudanças de governo em si já não exercem mais tantas influências sobre as empresas, mesmo na América Latina onde eram subsidiadas pelas verbas públicas, embora sempre criem expectativas.

Assim, existe agora uma grande diferença entre as empresas e seus países: é o fato de que a qualidade de gestão da economia por parte dos governos está perdendo relevância. Entretanto, essa pode ser uma carga difícil de suportar para algumas empresas, mas também é fato concreto que várias empresas podem ter um desempenho melhor do que o desempenho do país em que operam. É o caso de algumas empresas do Japão e de vários países europeus – especificamente do Reino Unido, que se sobressaíram sobre a economia de seus países de origem nos últimos vinte anos. A renda dessas companhias está se aproximando da renda de seus países.

Nesta perspectiva, esta diferença precisa ser levada em conta, pois na América Latina, por exemplo, se os países tivessem de medir o desempenho de seus governos e seu desempenho econômico como uma só coisa, os resultados seriam muito piores do que realmente são, assim como as perspectivas.

Quanto à economia mundial, a questão que se coloca é: até que ponto as empresas terão um mercado de capital favorável? – capital favorável que é traduzido

por taxas de câmbio estáveis e taxas de juros moderadas. Outra questão a ser ressaltada a de verificar se existem problemas mais importantes que podem escapar ao controle e causar um impacto sobre os preços de “commodities” e também sobre as taxas de juros bancários e mercados de exportação. Por que, em países como Japão, China e outros países asiáticos percebe-se que há uma preocupação geral dos países financistas com a economia asiática, pois se a economia do Japão sofrer uma queda, derrubará o restante da Ásia. Se a Ásia cair, o mundo ficará mais uma vez na situação em que se encontrava há cinco ou seis anos atrás, (1995), quando os “tigres asiáticos,” entravam em crise. Entretanto, o Japão não está à beira da falência – mas também não crescerá mais de 0,5% ao ano. O iene provavelmente se manterá forte, de maneira que o quadro é neutro em grande parte. Quem pensou que o Japão está a ponto de normalizar-se e espera um crescimento de 2%, 3% ou 4% anuais pode esquecer essa possibilidade. Não, há maneira de o país voltar ao passado, como afirmou Chiavenato (1993).

As transformações sempre fizeram parte da sociedade como um todo. A grande novidade sem dúvida é a velocidade com que vem ocorrendo. A mudança de paradigmas aumentou a necessidade de modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado e principalmente da forma de gerenciamento dos recursos humanos.

Portanto a nova realidade de mercado fez com que as organizações se despertassem para a necessidade de um novo sistema para as transformações que se apresentam. No entanto, os conceitos de Administração científica até pouco tempo atrás oferecido por Taylor e Fayol apud Chiavenato(1993 ) estão sendo gradativamente substituídos pelos conceitos de Gestão de Qualidade Total, Competência essencial (Core Competence), Organizações de Aprendizagem, Capital Intelectual, Capital Humano, entre outros (Carnevale , 1997). Assim, embora as indústrias, tenham sido as pioneiras em desenvolver, aperfeiçoar e adotar novas filosofias de Gestão, na atualidade é fato comprovado que o movimento em busca da qualidade total, está basicamente em todos os setores da Economia.

E, um dos postulados dessa transformação do processo de melhoramento da qualidade dos serviços é justamente voltar-se para a mente do cliente e tentar entender o que ele deseja comprar. Pois, a maioria dos autores de Administração dos anos 50 e 60 postulava que se houvesse crescimento, tudo estaria bem – até

que as regras do jogo mudaram com a chegada da hiperconcorrência – as regras mudaram e ninguém pode pensar em jogar tênis seguindo o regulamento do jogo de golfe.

Por isso, considerando o atual ambiente competitivo e a globalização na qual agora são feitos os negócios nas organizações, não é saudável para as organizações que se demorem a se alinhar às novas tendências, devem fazer as adequações de forma imediata, verificando se esta tomada de decisão está sendo realizada com a mesma velocidade com que o ambiente competitivo muda.

A partir da década de 1990, o atual contexto definiu um cenário globalizante, onde se tornou- indispensável que as empresas se modificassem, se aperfeiçoassem, tornando-se mais criativas, mais competentes e mais flexíveis, utilizando novas técnicas gerenciais indispensáveis a todo processo de mudança, visando atingir maiores níveis de qualidade para seus serviços, maiores índices de produtividade nos processos, menores custos e maiores lucros, sem perder de vista o meio ambiente e a caracterização social.

HARRINGTON (1993:11) afirmou que:

“Durante a década de 1990, ocorrerá uma mudança profunda na filosofia organizacional, e a administração começará a perceber que o seu trabalho consiste em liderar uma revolução nos processos, por intermédio de toda a organização”.

Segundo HARRINGTON (1993:18):

“A melhoria contínua de qualquer organização passa, necessariamente, pelo aperfeiçoamento de seus processos, visando, principalmente, torná-los cada vez mais”:

Assim, para que a organização obtenha uma melhoria contínua, deve necessariamente, passar pelo aperfeiçoamento de seus processos , visando principalmente, torná-los cada vez mais:

Eficazes, produzindo os resultados desejados;  
Eficientes, minimizando o uso dos recursos; e,  
Adaptáveis (flexíveis), deixando-os capazes de se adaptar às necessidades variáveis do cliente e das empresas.(Harrington,1993. p. 18).

## 1.1 Definição de Problema

Em Porto Velho, as Micro e Pequenas Empresas ( MPEs), têm-se destacado em sua participação na economia local. Assim, exercem forte influência na área econômica, tendo em vista a ausência de filiais de empresas e conglomerados industriais, mas as exceções são alguns grupos econômicos setoriais. Então, a economia está em formação e os empreendimentos tendem a se consolidar, primeiramente, através dessas Empresas. E com isto, o setor de serviços ganha destaque em função da terceirização.

Portanto, as empresas hoje, não podem sobreviver simplesmente fazendo um bom trabalho, elas devem fazer um trabalho excelente se quiserem ser bem-sucedidas nos mercados de crescente concorrência global, pois pesquisas e estudos realizados (revista SEBRAE.Nov.2000) têm demonstrando que a chave do sucesso de empresas rentáveis é conhecer e satisfazer os consumidores-alvos com ofertas competitivamente superiores. Estas pesquisas mostram ainda que a prestação de Serviços vem sendo responsável por uma grande parcela de empregos, devido às enormes mudanças ocorridas nos campos das profissões.

LAS CASAS (1991, p.11), afirma que uma das causas das mudanças seria:

“A mudança da mentalidade empresarial que pode ser apontada como um dos fatores que contribuíram para isso, no sentido de hoje em dia médicos, dentistas auditores, contadores entre outros profissionais, já aceitam a idéia de aplicar técnicas mercadológicas em seus negócios”.

Logo, a tendência mundial e a impulsão pelo desenvolvimento tecnológico proporcionado pela Era da Informação, apontam que a Prestação de Serviços vem se constituindo como o segmento que apresenta visível crescimento financeiro trazendo reflexos consideráveis no número de empregos no setor.

Porém, com tanta importância atribuída às MPEs, questiona-se: Quais as razões para o alto índice de mortalidade das MPES, verificadas nas pesquisas realizadas em diversas cidades do país? E, trazendo o problema para a realidade de Porto Velho, questiona-se também: as causas do insucesso nos



empreendimentos estabelecidos em Porto Velho, são as mesmas de outras realidades?

Considerando esta situação, desenvolvemos um estudo para identificação do porquê do baixo número de Micro e Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços em Porto Velho, E, para verificar como sobrevivem, se a estatística sobre registros de novas empresas, tem apresentado números crescentes a cada ano? Pretendemos investigar também os sucessos dos Micros e Pequenos empresários Prestadores de Serviços na cidade de Porto Velho/RO, objetivando constatar se os mesmos são possuidores de espírito empreendedor.

Assim, tendo em vista que até então, no Estado de Rondônia, jamais foi realizada qualquer pesquisa neste sentido, o que viabilizou a execução do presente trabalho, e estudar o comportamento das Micro e Pequenas Empresas, em Porto Velho, e apresentar comentários sobre os fatores condicionantes, que determinaram a condição pró-ativa dessas Empresas Prestadoras de Serviços em Porto Velho.

## **1.2 Justificativa**

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que em épocas anteriores tiveram sua economia fortemente baseada na atividade individual. E dessa forma, a centralização da população junto aos centros urbanos, a introdução de novas tecnologias e a melhoria na qualidade de vida das pessoas são fatores que contribuíram para o crescimento e expansão do setor de serviços nos países industrializados. Assim, hoje o setor de serviços que era considerado um setor terciário da economia, vem se fortalecendo cada vez mais em virtude de benefícios intangíveis e difíceis de se quantificar por medida de desempenho eficaz.

Conforme, os dados obtidos junto ao Departamento de Registro do Comércio - DNRC- relativos ao período de 1997 a 1999, informam que, em média, apenas 10% dos estabelecimentos do país encerram suas atividades formalmente, isto é, protocolam nas respectivas Juntas Comerciais, os pedidos de baixa no registro das empresas. Da mesma forma, esse quadro de falta de informações prejudica o estabelecimento de políticas públicas direcionadas para este setor. É inaceitável que

não se tenha conhecimento sobre a importância que tem o setor de serviços no processo de geração de empregos e rendas a nível mundial, pois isto exige de certa forma, que as pessoas tenham acesso às informações que as motivam a iniciarem uma atividade de serviços com certo grau de certeza de que o negócio vai oferecer resultados positivos, ainda que o crescente aumento da concorrência imponha ao mercado um ritmo de constante incerteza.

Desta forma, a presente pesquisa se justifica diante da inexistência de estudos em Porto Velho sobre a avaliação das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis, sob a ótica da gestão inovadora. A pesquisa se justifica por que pretende também investigar as causas de sucesso nas micro e pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis, devido a quantidade elevada e crescente de inscrições para registro de abertura de empresas na Junta Comercial de Porto Velho, pois foi constatado mais de 5000 empresas nos últimos 3 anos, e verificar a atuação daquelas empresas que vêm se mantendo ativas por mais de dois (2) anos

A escolha do tema se deu após a verificação junto a alguns órgãos de Controle (Junta Comercial, Receita Federal, Secretaria de Fazenda Estadual, Secretaria Municipal de Fazenda) de um grande número de empresas prestadoras de serviços que iniciam suas atividades e, em pouco tempo tornam-se inativas, saindo do mercado, muitas vezes, sem proceder a baixa nos órgãos competentes, causando um prejuízo considerável ao fisco.

Assim, é que detectou-se a necessidade de se fazer uma pesquisa que pudesse oferecer respostas às indagações acerca dos motivos pelos quais estas empresas fecham suas portas em tão pouco tempo de atividades. Portanto, espera-se que este trabalho ofereça respostas que possa trazer uma contribuição aos novos empresários no processo de gestão de seus negócios.

Para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa foi necessário conhecer “in lócus” a realidade das empresas pesquisadas, de modo que se pudesse identificar e dimensionar o perfil do empreendimento; conhecer os atributos da atividade do empreendimento, e a identificação dos fatores de sucesso. Assim, com o propósito de averiguar os fatores que envolvem o ambiente que contribuem para o sucesso das empresas, objeto desta pesquisa as técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas, questionários e análise de documentos

Os estudos sobre sucessos e fracassos nas empresas, necessitam de maior direcionamento voltado à realidade de gestão administrativa das empresas, pois o envolvimento das pessoas torna-se indispensável para o sucesso das organizações. Desta forma, as pesquisas acadêmicas vêm contribuindo como elemento principal de interação do mercado de serviços e suas necessidades com acesso às técnicas e tendências encontradas numa instituição de ensino.

Logo, espera-se que este trabalho possa oferecer informações adequadas para a análise e o tratamento do assunto aqui abordado pelos órgãos responsáveis (Receita Federal e Secretarias de Fazenda), para que se adote ações de planejamento e gestão que sejam capazes de garantir o fortalecimento das micro e pequenas empresas, a fim de identificar se estas são de fato empreendedoras no ramo de negócio em que atuam. Pois, é necessário que a empresa fique atenta ao mercado que propõe atender, e colocar como um desafio adicional à construção de estratégia, os investimentos permanentes no presente para que sobreviva no futuro.

### **1.3 Objetivos**

Pretendemos com esta dissertação alcançar alguns objetivos:

- **Objetivo Geral**

Avaliar sob a orientação da gestão empreendedora, a micro e pequena empresa prestadora de serviços contábeis em Porto Velho, a fim de subsidiar aconselhamento aos novos empresários do setor.

- **Objetivos específicos**

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

a) Definir e organizar conceitos através de suporte teórico, que contenham questões como:

- => Conhecer as características básicas de Micro e Pequena Empresa;

- => Avaliar o conceito de empreendedorismo no contexto das empresas de serviços contábeis em Porto Velho;

- => Caracterizar empresa de Serviços;

b) Dimensionar os fatores de sucessos da empresas de serviços contábeis em Porto Velho.

=> Estabelecer uma metodologia de mensuração e de avaliação das empresas contábeis sob a visão empreendedora.

=> Aplicar o modelo proposto.

=>E analisar as empresas através do modelo de avaliação.

## **1.4 Metodologia**

Para dar suporte à pesquisa, necessário se fez, realizar um levantamento minucioso da literatura pertinente aos principais aspectos que forma o substrato da área de estudo. Pois, para abordar o empreendedorismo nas empresas prestadoras de serviços e buscar uma avaliação dos fatores de sucesso dessas empresas, um fator fundamental foi verificar como cada empresa realiza seus processos de gestão. Assim, deve-se entender e investigar os fundamentos de serviços e sua qualidade junto aos clientes.

Dessa forma, a escolha metodológica por uma análise teórica defluiu exatamente da crença na necessidade de integração do conhecimento que vem sendo acumulado, ainda que considerável parcela de pesquisa em serviços seja relacionada de forma empírica. Por isso, a opção desta dissertação foi por um trabalho de cunho teórico-prático, cuja justificativa ratifica a essência de explicar. Conforme Kaplan, (1999.p.45) explicação significa a descoberta, do que é semelhante naquilo que à primeira vista, parece dessemelhante: é o encontro da identidade na diferença. Leis científicas explicam nossa experiência porque a ordenam, referindo exemplos particulares a princípios gerais, a explicação será tanto mais satisfatória, quanto mais geral o princípio e maior o número de casos particulares que a ele possam ser referidos.

A pesquisa de campo, que concomitantemente, processou-se a elaboração de questionários para aplicação junto às empresas escolhidas como amostra. E cujos resultados alcançados com a aplicação desse instrumento foram tratados com relevância e analisados nesta pesquisa. Inicialmente foram utilizados relatórios da Prefeitura do Município de Porto

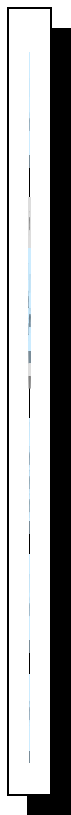
Velho, sobre 2.600 empresas que renovaram seus alvarás no ano 2000, dessas 2.600 empresas foram selecionadas a partir da razão social, as micro e pequenas empresas prestadoras de serviços, que somam 785, e deste universo, elegeu-se as empresas prestadoras de Serviços Contábeis, que somaram 109 empresas, que depois de identificadas constatou-se que 41 são Micros e 68 Pequenas Empresas ativas. Assim, o universo de amostragem desta pesquisa são as 109 Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis em atividade.

Foram realizadas 50 entrevistas com os proprietários das Micro e Pequenas Empresas selecionadas, e os questionários foram aplicados no período de agosto a outubro de 2001. Na terceira fase da pesquisa, a partir dos resultados obtidos nas análises dos questionários, procurou-se identificar os fatores condicionantes da pró – atividade das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis em Porto Velho no período de 1997 a 2000, relativa à postura e a visão empreendedora.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O mapa organizacional do trabalho é apresentado conforme figura a seguir, cujos capítulos apresentam as seguintes características:

Figura 01: Mapa Organizacional do Trabalho



No primeiro capítulo é apresentada uma visão geral do tema do trabalho, afim de contextualizá-lo teórica e metodologicamente. Neste capítulo, além da introdução e apresentação do tema, foram descritos os objetivos, as justificativas e a metodologia do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a base conceitual, sob a qual o trabalho está ancorado, e onde enfatizou-se os conceitos de Micro e Pequena Empresa e prestação de serviços.

O capítulo terceiro, contém, o referencial teórico, sobre educação e empreendedorismo, análise e conceito de empreendedorismo. E no capítulo quarto, trata do referencial teórico sobre empresa prestadora de serviços, qualidade de serviços, empresa empreendedora voltada para o processo de inovação.

O capítulo quinto, contém, o modelo de avaliação dividido em quatro fases: Característica da amostra; Padronização das medidas; Comparação dos dados; Análise da pesquisa. Aqui são descritos os resultados alcançados nas empresas prestadoras de serviços contábeis, a partir do método de seleção da amostra e os instrumentos utilizados na pesquisa.

O capítulo sexto, traz as conclusões a que o trabalho chegou, e relaciona as contribuições do trabalho para com os empresários da área de serviços, as recomendações e aconselhamento aos novos empreendedores das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis.

## **2. CAPITULO II**

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 Micro e Pequena Empresa**

##### **2.1.1 Definição de Empresa**

Como unidade básica da produção de bens e/ou serviços, a empresa tem sido tradicionalmente objeto de estudo da economia e do direito. A progressiva concentração industrial, o surgimento das grandes sociedades multinacionais e a extensão da iniciativa empresarial a novos setores da vida social tem feito com que a realidade da empresa interesse também, cada vez mais, à teoria política, à sociologia e às ciências sociais e humanas em geral.

Empresa é a entidade econômica que administra e controla uma ou mais unidades técnicas de produção, distribuição ou prestação de serviços. A empresa pode ser matriz de um conglomerado, de um grupo de empresas associadas (tipo holding) ou sede de um grupo de empresas filiais, sucursais ou subsidiárias. Nesses casos, a empresa-matriz ou empresa-sede funciona como centro das decisões sobre a linha de ação a seguir pelas demais unidades do grupo.

Desde o surgimento das empresas familiares, próprias da fase da manufatura, quando ainda predominava o trabalho domiciliar e a produção sob encomenda, até o estabelecimento das fabricas modernas (factory system), a empresa foi alvo de importantes modificações devidas a diferentes fatores: (1) crescimento populacional, que possibilitou a divisão do trabalho e a ampliação dos mercados; (2) o progresso técnico decorrente do uso da máquina e por conseguinte o aumento da produtividade; e, (3) a acumulação e concentração do capital.

A empresa se configura como um complexo de atividades econômicas sob controle de uma entidade jurídica (pessoa física, sociedade mercantil, sociedade cooperativa, instituição privada sem fins lucrativos e organização estatal).



### **2.1.2. Origens da Empresa Moderna**

Remontam à expansão do capital comercial as origens da empresa moderna. No século XVI, surgiram as bolsas de mercadorias e de valores e as sociedades por ações. No século seguinte foram organizadas as grandes companhias coloniais; ao mesmo tempo em que se instalavam na França as reais chamadas manufaturas.

A consolidação e a expansão da empresa moderna acompanharam a evolução do capitalismo industrial. A primeira fase de expansão significativa da empresa confunde-se com a revolução industrial, que teve início na segunda metade do século XVIII na Inglaterra, de onde se estendeu a toda Europa Ocidental, e, posteriormente aos Estados Unidos. As empresas Industriais pioneiras dedicavam-se à fiação e tecelagem, primeiros setores beneficiados pelo avanço tecnológico incentivado pela expansão do mercado consumidor. A empresa plurisetorial, com múltiplas funções nasceu nos Estados Unidos.

### **2.1.3 Classificação das Empresas**

Segundo os fins que perseguem e conforme recomenda o Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas, as empresas classificam-se em:

1. de agricultura, caça, silvicultura e pesca;
2. de exploração de recursos minerais
3. de indústria manufatureira;
4. de eletricidade, gás e água;
5. de construção;
6. de comércio;
7. de transporte, armazenagem e comunicações;
8. Financeiras de seguro, imobiliárias e de serviços;
9. de serviços comunitários, sociais, pessoais;
10. Outras atividades não especificadas.

De acordo com o tipo de organização a que pertencem, as empresas podem ser singulares, quando de propriedade de uma só pessoa física, e coletivas, quando constituídas de uma associação de pessoas. As empresas coletivas podem ser públicas ou privadas.

As empresas privadas são civis ou comerciais. Quando as sociedades civis visam a uma finalidade de ordem econômica – sociedades cooperativas, de exploração agrícola ou de prestação de serviços – organizam-se como empresas. As sociedades comerciais, que se constituem sempre como empresa, podem se revestir das seguintes formas: sociedades em nome coletivo; sociedades por quotas de responsabilidade Ltda., sociedade de capital e indústria; sociedade em comandita simples ou por ações; sociedades por ações ou S/A.

#### **2.1.4. Micro e Pequena Empresa – MPE**

Dentre os diversos tipos de unidades de produção, destaca-se a Microempresa e a Empresa de Pequeno Porte (MPEs), face à expectativa de expansão e a importância no cenário mercadológico atual. A economia mundial experimenta o fenômeno da desverticalização industrial, atendendo ao anseio das grandes empresas, decorrente da necessidade crescente de reduzir custos para aumentar a produtividade e a qualidade, indispensáveis ao aumento da competitividade, quando a uniformização dos produtos industriais torna-se uma imposição do mercado global.

Nesse contexto, abrem-se grandes oportunidades para as MPEs, graças ao processo de terceirização, que avança em todo o mundo. As pequenas empresas devem receber apoio decisivo do governo, principalmente quanto a legislações diferenciadas e oferta abundante de crédito para poderem se modernizar e cumprir o papel fundamental que delas se espera: a distribuição de riqueza e a geração de empregos.

#### **2.1.5. Legislação das micro e pequenas empresas**

Passaremos a abordar a legislação que concebeu as MPEs e lhes conferiu tratamento tributário diferenciado, que objetiva garantir a sobrevivência dessas instituições para o desenvolvimento da economia.

*No título reservado a ordem econômica e financeira, a Constituição Federal estipulou no Art. 179 que:*

“A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às micro empresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em Lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei”.

A partir da diretriz constitucional, iniciou-se a movimentação nacional para a regulamentação do art. 179. A importância do assunto referia-se a ausência de legislação que desse tratamento diferenciado as MPEs nos campos tributários, previdenciário, trabalhistas, administrativo e creditício. O objetivo é o combate a economia informal, evitando-se que as MPEs para a sobrevivência recorram a marginalidade. Quando a informalidade predomina, os impostos são sonegados e a população economicamente ativa é empregada sem carteira assinada, comprometendo a arrecadação do Tesouro e o investimento nas áreas sociais.

A finalidade de incentivar a criação e manutenção das MPEs decorre da necessidade de ocupação de mão-de-obra, com ou sem vínculo empregatício, e limitar o excesso de burocracia que impedia o registro legal. Para o governo, é mais interessante um grande número de pequenas empresas, atuando e gerando empregos, do que ter poucas empresas de grande porte dominando o mercado, onde as relações entre empregado e empregador são mais complexas. Assim, as MPEs são importantes, tanto do ponto de vista econômico, na descentralização das atividades produtivas e comerciais, quanto do ponto de vista social, na geração de empregos e na distribuição de riqueza.

O art. 170 da Constituição Federal, no inciso IX, estabelece o tratamento favorecido para as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte. O parágrafo único desse mesmo artigo assegura a todos os brasileiros o livre exercício de qualquer atividade econômica, independente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei. Essa particularidade restringe a informalidade das empresas, considerando que o registro legal das micro e pequenas empresas está previsto em lei, por isso elas só devem atuar quando estiverem devidamente registradas nos órgãos de fiscalização e controle municipal, estadual e federal, quando for o caso.

A regulamentação, em conformidade com a Lei 9.317 de 05 de Dezembro de 1996, acabou por ocorrer através da Lei 9.841, de 05 de Outubro de 1999, quando foi instituído o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal.

Segundo a definição da lei, é considerada **microempresa**, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais), e **empresa de pequeno porte**, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como micro empresa tiver receita bruta anual inferior a R\$ 1.200.000, 00 (um milhão e duzentos mil reais).

Na constituição e na administração de uma empresa é necessário o atendimento de obrigações tributárias, fiscais, jurídicas e etc. Com estruturas reduzidas, por suas próprias características, as Micro e Pequenas Empresas encontram, em geral, inúmeras dificuldades para atender a todas as exigências. Por isso a Constituição Brasileira prevê um tratamento diferenciado para este segmento, através de incentivos que possam viabilizá-lo economicamente.

O art. 10 da Lei 9.841/99 prevê que o Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados, para o cumprimento da legislação previdenciária e trabalhista por parte das microempresas e empresas de pequeno porte, bem como, para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido previsto nesta Lei.

O art. 14 da Lei 9.841/99 prescreve ao Poder Executivo, mecanismos fiscais e financeiros de estímulos as instituições de capital privado no sentido de que mantenham linhas de crédito específicas para as microempresas e empresas de pequeno porte.

As linhas de crédito destinadas as MPEs apresentam-se como importante instrumento para implantação de novos empreendimentos, além da ampliação e modernização de negócios já existentes, com a aplicação de recursos creditícios subsidiados para investimentos em ativo, gestão empresarial, tecnologia e capital de giro, propiciando a manutenção e a geração de novos empregos, bem como ampliando a competitividade e viabilizando a conquista de novos mercados, objetivando tornar viável o acesso das MPEs aos incentivos creditícios e fiscais existentes na região.

O tratamento diferenciado de pagamento de vários impostos e contribuições federais foi implantado através da edição do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micro Empresas de Pequeno Porte, denominado SIMPLES, que representa a forma de recolhimento unificada de impostos e contribuições federais uma única vez e em uma única data. O valor a ser pago no SIMPLES é calculado do pelo faturamento mensal de acordo com a tabela aplicada sobre a receita bruta.

A redação do Art. 179 da Constituição Federal dispõe a competência do Estado em propiciar tratamento jurídico diferenciado às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, visando incentivá-las pela simplificação ou eliminação de suas obrigações administrativas e tributárias. Nesse sentido, o Governo do Estado de Rondônia, editou o Decreto nº 8.945 de 30 de Dezembro de 1999, o “**Rondônia Simples**”, que corresponde ao Regime Simplificado de Tributação Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS, aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Para os efeitos do Decreto, a Microempresa é definida como a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário anterior, receita bruta igual ou inferior a R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), e a Empresa de Pequeno Porte, é definida como a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário anterior, receita bruta anual superior a R\$ 60, 000,00 (sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 180, 000,00 (cento e oitenta mil reais). As alíquotas de participação estão definidas conforme as faixas de receita bruta tributável. A finalidade em se estabelecer um regime SIMPLES diferenciado, decorre das peculiaridades econômicas do estado, cujo enquadramento nacional não atendia as necessidades locais.

#### **Quadro 01: Quadro Comparativo de Micro e Pequenas Empresas**

Classificação	Simples Federal		Simples Rondoniense	
	Até R\$ 244.000,00	Alíquotas Variadas	Até R\$ 60.000,00	3%
Microempresa	Até R\$ 244.000,00	Alíquotas Variadas	Até R\$ 60.000,00	3%
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00	Alíquotas variadas	De R\$ 60.000,00 a R\$ 120.000,00	4%

			De R\$ 120.000,00 a R\$ 180.000,00	5%
--	--	--	--	----

### 2.1.6. Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN

As micros e pequenas empresas prestadoras de serviços sujeitam-se ao pagamento municipal do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN). Considera-se prestação de serviço o desempenho de atividade de conteúdo econômico, para terceiro, com fito de remuneração, a qualquer título.

Em Porto Velho, o ISSQN está estabelecido pelo Decreto nº 5.741, de 10 de Agosto de 1995, que regulamentou a Lei 1.008, de 31 de Dezembro de 1991, conhecida como o Código Tributário Municipal.

Posteriormente, o Código Tributário Municipal, correspondente a Lei 1.008, de 31 de Dezembro de 1991, e suas alterações, foram transformadas em Lei Complementar, de nº 111, de 26 de Dezembro de 2000, com a finalidade de garantir maior força de aplicação ao diploma legal.

O art. 43 da Lei Complementar elenca detalhadamente as atividades de prestação de serviços e o art. 46 as exceções, onde o imposto não incide. Em regra, a incidência do imposto independe da existência de estabelecimento fixo, do cumprimento de outras exigências legais e do resultado financeiro obtido.

O imposto é recolhido pelo prestador do serviço, empresa ou profissional autônomo que exercer as atividades sujeitas a incidência. A base de cálculo do imposto corresponde ao preço do serviço, diferenciado em função da natureza de cada atividade.

Em geral, as alíquotas, sobre o preço do serviço adotado como base de cálculo, representa 2%, para os serviços de obras públicas e residenciais, e 5% para os demais serviços.

A Prefeitura Municipal de Porto Velho/RO não aderiu ao sistema “SIMPLES”, de tratamento diferenciado de cobrança do ISSQN, e nem adotou alíquota especial para os micros e pequenos empresários, em função de que aproximadamente 79% da arrecadação do ISSQN, são originárias desses tipos empresas, segundo estudo

empreendido pelo Conselho Fiscal do órgão, motivo pelo qual a adoção de um modelo redutor do imposto iria comprometer a arrecadação municipal.

#### **2.1.7. Órgãos de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

Além da legislação adotada para amparar e florescer as MPEs cumpre-nos destacar diversos instrumentos, representados por órgão e projetos governamentais e mistos, voltados à dinamização comercial e apoio logístico. Entre eles, mencionamos o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, entidade civil sem fins lucrativos, com recursos obtidos de contribuição parafiscal de 0,3%, incidente sobre as folhas de salários e recolhido pelas empresas ao INSS, que a repassa ao SEBRAE, de acordo com o art. 8º, da Lei 8029, de 12 de abril de 1990, que instituiu a entidade nos moldes atuais.

Ao SEBRAE compete estimular e promover as micro e pequenas empresas através do desenvolvimento de programas de treinamento, gestão, pesquisas e de apoio institucional, representando o órgão que cuida da política de atuação da MPEs no país. No universo de atuação abrangendo produtos e serviços dos mais variados, as MPEs respondem por quase 60% da mão-de-obra ocupada no país e 48% da produção nacional. O SEBRAE promove o desenvolvimento desses segmentos industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, nos aspectos de recursos humanos, gerência e tecnologia. É uma sociedade civil destinada à realização de políticos governamentais e atendimento das expectativas das organizações privadas, dando apoio aos que trabalham ou se interessam pelos segmentos empresariais de pequeno porte, que correspondem a 42% da massa salarial da mão-de-obra empregada no país.

### **2.2 Evolução das Empresas de Contabilidade**

Se voltarmos ao passado, 30 a 35 anos atrás, iríamos encontrar empresas de contabilidade – aquelas dedicadas à execução de serviços contábeis – completamente diferentes das atuais em quase todos os aspectos, começando pelo nome com que eram identificadas: “escritórios de contabilidade” e seu titular ou seus

sócios conhecidos como “contadores” – não importando sua formação secundária ou superior – ou “guarda-livros” para alguns clientes mais antigos. Hoje, grande parcela dos profissionais da área procura fixar as expressões *empresa de Serviços contábeis* ou *empresa de contabilidade* para identificar as sociedades, reservando a expressão *escritório de contabilidade* para estabelecimento de um só proprietário. O Conselho Federal de Contabilidade, em sua resolução nº 825/98, utiliza o nome *organização contábil* tanto para a empresa como para o escritório individual, fazendo, quando necessário, a devida diferenciação.

Para Irineu TOME, em empresas de serviços contábeis, 2001, a grande evolução, está na prestação de serviços, cuja característica principal era o trabalho pessoal do proprietário ou dos sócios: na atenção dada ao cliente, na execução dos serviços mais importantes e na supervisão dos serviços executados por seus auxiliares. A maioria dos estabelecimentos era individual, não havia a preocupação de constituir sociedades, mesmo quando elas já existiam de fato. Por vezes, um “escritório” era propriedade de dois ou mais profissionais que estavam inscritos como autônomos, embora fossem sócios de fato. Essa situação evoluiu para a legalização das sociedades de fato em alguns casos e para a união de estabelecimentos individuais em uma sociedade nova, quando os negócios começaram a crescer e as empresas de contabilidade passaram a adquirir um *status* superior ao escritório individual e ao autônomo. É evidente que a união de profissionais autônomos em uma sociedade nem sempre deu ou dará resultados positivos, pois depende muito da personalidade dos sócios, principalmente, e, secundariamente, de outros fatores também importantes. Muitas sociedades foram tratadas e distratadas com prejuízo para as partes; no entanto, quando vingou, o crescimento foi maior e mais rápido do que os escritórios individuais além disso, outros indiscutíveis benefícios vieram a favorecer essas sociedades. Algumas importantes empresas de serviços contábeis em atividade resultaram da fusão de dois ou mais escritórios individuais.

Outra forma de crescer, há muito praticada, é a compra da carteira de clientes de outro estabelecimento congênere, algumas vezes acompanhada de toda sua estrutura (maquinas, moveis, equipamentos etc.). essa pratica tem criado verdadeiras potências na área contábil. A evolução vem acontecendo também na qualidade dos serviços prestados e ela depende de competência de seus executores e não do tamanho do negócio; no entanto, a responsabilidade tende a ser melhor na



empresa maior, desde que bem administrada. Fundir e incorporar são práticas comuns no mundo dos negócios. Grandes, pequenas ou médias empresas estão constantemente buscando essa alternativa porque, quando dá certo, o benefício é significativo. A união de duas ou mais organizações contábeis deve, no mínimo, ser encarada como uma possibilidade positiva, nunca rejeitada por antecipação.

Com o crescimento das empresas, evoluiu a forma de prestar serviços ao cliente. O trabalho pessoal do sócio foi gradualmente sendo substituído pela mão-de-obra contratada. A prestação de serviços profissionais pelos sócios evoluiu para a venda desses mesmos serviços, agora executados por profissionais contratados. O contabilista passou a ser também empresário, dividindo seu tempo entre supervisão, controle e fiscalização dos serviços executados por seus colaboradores para seus clientes e a administração do próprio negócio.

A mentalidade do contabilista e empresário também mudou. Hoje, felizmente, o mercado pratica honorário mensal como a principal fonte de receita da empresa contábil, coadjuvados por receitas extras tão significativas quanto honestas. Para uma atividade como a prática contábil, depende totalmente da fidelidade dos clientes, credibilidade, confiança e transparência em seus atos e na execução dos serviços são fundamentais para a continuidade do negócio. A adoção de computador como ferramenta de trabalho pelas empresas de contabilidade colaborou muito para a eliminação do sistema de visitas ao cliente. Quando o contabilista ou o visitador ia ao cliente, se necessário, executavam alguns serviços como: escrituração de livros fiscais, admissão e dispensa de funcionários, emissão de duplicatas, preenchimento de borderôs, preenchimento de cadastros etc. a informática centralizou a execução desses e outros serviços na empresa contábil, substituindo a visita do profissional, sócio ou visitador pela do mensageiro, que apenas retira e entrega documentos.

O aperfeiçoamento e maior rigor da legislação tributária, trabalhista e previdenciária contribuiu bastante para a evolução dos serviços prestados aos clientes da contabilidade e deslocou sua execução para dentro da empresa contábil.

A prestação de certos serviços, em função da legislação foi ganhando uma complexidade maior e passou a exigir maior atenção do profissional. Quem não cobrava para fazê-la, porque era rotineiro, passou a cobrar. Durante algum tempo, para alguns clientes, os serviços eram executados com a presença do contribuinte, em seu estabelecimento. Com a utilização da informática, veio à necessidade de

executá-lo na empresa contábil com a presença do declarante. Hoje, tanto os profissionais como os contribuintes sabem que é importante executar esse serviço com qualidade. As empresas contábeis que se preparam para assessorar os contribuintes no cumprimento dessa obrigação só têm a ganhar se executarem um bom serviço. Se o contribuinte é sócio ou titular de uma empresa-cliente, o contrato pessoal e o serviço particular ajudam a melhorar o relacionamento contador/cliente; se o contribuinte não é o cliente, poderá vir a sê-lo se, em razão desse contato, for bem atendido e ficar satisfeito com o atendimento. E, por último, não bastante seja um trabalho de grande responsabilidade e, em razão do curto espaço de tempo, tenha que ser executado sob grande pressão. Os honorários podem ser compensadores para os profissionais competentes.

Além da necessidade de crescer, do advento da informática e do aperfeiçoamento da legislação, outros fatores igualmente significativos na mudança do perfil do empresário da contabilidade. Tornando-se cada vez mais parceiro dos clientes, oferecendo-os serviços qualificados e necessários ao bom andamento de seus negócios.

A constituição de uma empresa de contabilidade permite a admissão como sócios de colaboradores importantes, que de outra forma somente atuariam como empregados, com todos os encargos e desvantagens dessa espécie de vínculo. Alguns cuidados elementares possibilitam a constituição de uma empresa contábil nos moldes de muitas sociedades de advocacia e de auditoria, nas quais os advogados e auditores mais importantes passam a ser sócios. É possível que, na condição de sócio, esse profissional venha a perceber lucro proporcional a sua colaboração para a obtenção do mesmo. Para os sócios principais, o contrato social pode garantir, em virtude de propriedade da maioria das cotas, o direito de decidirem sobre as questões mais importantes, preservando o capital aplicado, a confiança de seus clientes e a continuidade do negócio. Para os sócios minoritários, o contrato pode garantir a participação nos lucros condizentes com o trabalho desempenhado, garantindo sua permanência na sociedade e remuneração maior do que receberia sob outra forma de relacionamento, com autonomia ou sob vínculo empregatício.

Em geral, as empresas de contabilidade prestam serviços para pessoas jurídicas e pessoas físicas que atuam em todos os ramos da atividade econômica. Empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços, agrícolas, pecuárias, sociedades sem fins lucrativos, fundações, autônomos, produtores rurais,

cooperativas e até mesmo particulares com um ou mais empregados domésticos utilizam-se dos serviços prestados pelas empresas contábeis. todavia, é comum que as empresas de contabilidade dediquem-se tanto à execução de serviços como a assessorar seus clientes. Em geral, atendem às micro, pequenas, médias ou grandes empresas. Enfim, o normal para o ramo da contabilidade é atender a todo e qualquer tipo de cliente, prestando o serviço que ele necessitar. É normal, porém não é regra geral. Muitas empresas contábeis especializaram-se em determinados tipos de clientes.

Para Edson de Oliveira, em Contabilidade Informatizada, 2000 nos últimos 30 anos, aconteceram mudanças significativas na legislação tributária brasileira e nos procedimentos contábeis utilizáveis. Do que o processo manual de escrituração contábil foi substituído pelo mecanizado e, logo em seguida, pelo eletrônico. As melhorias na forma de fazer a contabilidade de uma empresa, utilizando-se a tecnologia da computação, trouxeram enormes benefícios para os profissionais da área.

O processo manuscrito, executava a escrituração de forma manual, preenchendo-se os principais livros, como diário, razão, caixa, controle de duplicatas a receber, controle de contas a pagar, entrada e saída de mercadorias, termos de ocorrências, inventários de produtos e mercadorias etc. Esse procedimento começou a perder espaço a partir de surgimento das máquinas mecânicas produzidas nos Estados Unidos (praticamente, já não existe esse procedimento nos dias atuais). Os profissionais que faziam a contabilidade manuscrita tinham grande dificuldade em manter suas escritas atualizadas, devido ao volume de informações e registros necessários. Fazer um balancete ou um balanço era muito trabalhoso e exigia controle das anotações. Essa foi uma fase muito difícil para os contadores da época.

Quanto ao procedimento mecanizado, a escrituração passou a ser feita de forma mecânica, em geral utilizando-se de máquinas de datilografia e processadoras automáticas, para o preenchimento de fichas separadas ou soltas (razão, fornecedores, controle de estoque etc.). Atualmente são poucos os escritórios que ainda mentem máquinas mecânicas, em face do baixo custo de microcomputador e dos sistemas informatizados. Os profissionais que trabalhavam com as máquinas mecânicas eram conhecidos por mecanógrafos e os equipamentos que utilizavam era muito difundidos antes do surgimento dos micros.

O procedimento informatizado, utilizado na fase atual, processa eletronicamente a escrituração contábil, utilizando-se os grandes equipamentos (mainframes) e os microcomputadores como instrumentos de trabalho. Os livros de registros foram substituídos por folhas soltas ou formulários contínuos e os fichários por pastas contínuas e disquetes. A partir da década de 80, houve enorme crescimento no uso e disseminação dos micros, juntamente com os sistemas informatizados ligados às áreas administrativas, comercial, contábil e financeira das empresas. Contudo a Legislação ainda não determinou a utilização obrigatória dos sistemas informatizados para a escrituração e controle dos livros contábeis, mas há expectativa de que em pouco tempo essa decisão deverá ser tomada, tendo em vista que ela será a única alternativa que os órgãos públicos terão para poder acompanhar de forma mais dinâmica as transações praticadas pelas empresas. A Receita Federal, as Secretarias de Fazenda ou Finanças dos estados e dos municípios, as Juntas Comerciais dos estados e outros órgãos de controle já estão exigindo que as empresas de grande porte apresentem suas informações em disquetes ou fitas magnéticas.

É de se notar que grande quantidade de aplicativos para as diversas áreas das empresas foi e continua sendo lançada no mercado, incluindo-se os da área fiscal, que emitem, por exemplo, guias de recolhimento dos impostos e contribuições, recibos de entrega, termos de abertura e encerramento, todos antes feitos a mão ou em máquinas de escrever. A Secretaria da Receita Federal a cada ano melhora os programas de Imposto de Renda das pessoas físicas e jurídicas e, provavelmente, dentro de alguns anos não mais aceitará declarações feitas a mão ou mesmo datilografadas, recebendo somente as forem entregues em disquetes ou processo eletrônico.

### **2.2.1 Importância da Informática para as Empresas e para a Contabilidade**

Para Edson Oliveira, a informática proporciona à contabilidade inúmeras facilidades, que vão desde o lançamento e processamento das informações até a geração dos relatórios que podem ser produzidos pelo sistema. Além dessas facilidades, podem associar outros fatores, como segurança, confiabilidade e rapidez nas informações prestadas. Não resta dúvida que alguns procedimentos são

necessários para que os resultados da informática aplicada à contabilidade sejam plenamente favoráveis à empresa e aos profissionais que atuam na área, visto que este deve ser o objetivo principal de quem busca melhorar suas condições de trabalho, por meio da informatização.

### **2.2.2 Informática nas Pequenas e Médias Empresas**

Observa-se que as pequenas e médias empresas ainda estão em fase de descoberta do processo de informatização. Algumas já informatizaram determinadas áreas, a exemplo das áreas comercial e administrativa, com utilização de sistemas simplificados e utilizando muito pouco os recursos potenciais de equipamentos e aplicativos. A maior dificuldade dessas empresas tem sido as mudanças de procedimentos, ou seja, sair do sistema convencional, por meio do uso das máquinas de escrever e calcular, e entrar no sistema informatizado operando computadores para desenvolver suas atividades.

A maioria das pequenas e médias empresas pouco investiu ou investe em sua organização administrativa, preferindo se preocupar mais com os aspectos comerciais do que organizacionais. Essa tem sido uma cultura antiga dos pequenos e médios empresários, fortalecidos pela pouca ou nenhuma exigência do governo, para que as empresas adotem procedimentos organizados. Isso de certa forma favorece sua operacionalização prática, muito embora seja motivo de alguns insucessos em muitas delas. É recomendável que se valorize a organização como forma de manter um controle mínimo da situação da empresa.

As dificuldades ou restrições para a adoção e implantação dos sistemas informatizados podem ocorrer em função dos seguintes fatores:

- Insegurança ou falta de informação dos empresários, quanto aos benefícios resultantes da informatização da empresa;
- Dificuldades de reestruturação das áreas carentes de informação, com a alocação de pessoal e equipamentos necessários;
- Receio de investir no desconhecido, visto que existe cultura disseminada entre os empresários sobre a utilidade do computador na empresa;
- Dificuldades financeiras, uma vez que para algumas empresas os custos com a informatização podem ser significativos;

- Receio de ficar dependente de pessoal qualificado para alimentar informações e operar dos diversos sistemas informatizados.

Constata-se que algumas empresas chegaram a investir em equipamentos, mas não foram devidamente orientadas quanto à configuração adequada deles, resultando em futuras dificuldades quando da utilização de aplicativos mais atualizados.

As micro e pequenas empresas podem optar por sistemas mais simples, com programas específicos para serem utilizados naquilo que realmente lhes seja útil e prioritário, e que possam atender a suas necessidades sem complicações maiores. Não havendo portanto necessidade da criação de núcleos de informática nas pequenas e médias empresas, bastando apenas que elas disponham de área adequada para instalação dos equipamentos.

As grandes empresas necessitam de uma estrutura de informática mais complexa, inclusive com a utilização de redes em todas as áreas que possam gerar informações mais completas, inclusive com a utilização de redes em todas as áreas que possam gerar informações.

A automação das grandes empresas atinge praticamente todos os setores e, em alguns casos, exige a integração deles, de maneira que a informação possa fluir com nitidez para as áreas que se interessam por ela.

Diante das exigências dos governos municipal, estadual e federal na área tributária e fiscal, com reflexos diretos na contabilidade, fica cada vez mais evidente a necessidade de adequada estrutura informatizada nas grandes empresas. Sendo ideal proceder a informatização de todas as áreas da empresa. A estrutura de informatização pode ser de maior ou menor porte, dependendo da real necessidade e da conveniência administrativa e financeira.

Para *Irineu Tome* (2000, pg.23), em contabilidade informatizada, as empresas que adotaram a contabilidade informatizada tiveram bons resultados e procuram cada vez mais melhorar esse processo.

Constata-se algumas vantagens da contabilidade informatizada:

- Aumento da produtividade: a velocidade de processamento das informações, quando se faz uso do computador para trabalhar, gera aumento substancial da produtividade. O tempo gasto por uma pessoa ou uma equipe, para se reproduzir um balancete ou outro relatório da contabilidade nos sistemas convencionais, é

muito superior ao tempo gasto quando se utilizam os sistemas informatizados. Isto pode representar diferença até de dias, dependendo do porte da empresa;

- Melhoria da qualidade dos serviços: a impressão eletrônica, por meio de boas impressoras matriciais, a jato de tinta ou a *laser*, apresenta como resultado um trabalho de melhor aspecto, quando comparado com a forma manuscrita e mecanizada. As informações geradas pelos sistemas são geralmente consistentes, seguras e exatas. A probabilidade de erros nos programas é muito pequena, e isto aumenta a confiança nos trabalhos realizados.
- Mais estímulo para os profissionais da área: em função das facilidades que a informática proporciona no cumprimento das diversas tarefas de seu dia-a-dia, os profissionais da área de contabilidade sentem-se mais à vontade para trabalhar e, conseqüentemente, produzem mais. O trabalho torna-se menos estafante e em função disso mais estimulante, resultando em satisfação para quem trabalha com o computador.
- Deve ser levado em consideração ainda que os computadores não manifestam problemas pessoais que possam interferir em seu desempenho, porque eles não se aborrecem, não ficam entediados ou cansados, independente da jornada de trabalho que tenham que cumprir.
- Facilidade para a leitura prévia dos relatórios: os relatórios gerados pelos sistemas podem ser lidos previamente, na tela, mesmo antes de serem impressos. Quando são impressos, tornam-se de fácil manuseio e leitura, porque são emitidos em ordem, indicando a numeração, a data e hora em que foram processados e gerados, além da quantidade de páginas e outras informações relacionadas com o controle produtivo.
- Atendimento às exigências dos órgãos quanto ao cumprimento de prazos: o cumprimento de algumas exigências de ordem tributária, trabalhista e previdenciária, a exemplo do recolhimento dos impostos e das contribuições, só se tornou possível para algumas empresas a partir do uso do computador. Muitas dessas obrigações tem seus prazos de recolhimento no início do mês seguinte ao do fato gerador. O não-recolhimento nas datas indicadas para o vencimento da obrigação geralmente implica em pagamento de multas e juros para a empresa.
- Facilidade de acesso às informações da empresa: o acesso às informações é feito de maneira rápida por meio do sistema, localizando um lançamento,

informando o saldo ou a posição de qualquer das contas cadastradas, ou ainda demonstrando a evolução das receitas e despesas por meio de relatórios específicos. Nos sistemas multiusuários e integrados, as informações ou os arquivos de dados podem ser acessados por varias pessoas ao mesmo tempo e em diferentes locais, se houver necessidade.

- Maior segurança das informações: devido aos recursos de proteção dos arquivos de dados, por meio de copia de segurança ou *backup*, existe pouca chance de perda total das informações processadas, as quais podem ser reproduzidas em qualquer lugar que exista um equipamento de informática apropriado e que nele esteja instalado um sistema igual ao que gerou as informações. Com base nisso, basta que se restaurem as copias de segurança e em seguida se acessem os arquivos de dados, gerando ou obtendo as informações desejadas.
- Menos espaço físico nos ambiente de trabalho: os equipamentos físicos (*hardwares*), incluindo mesas, gabinetes, monitores de vídeo, impressoras, *mouses* e estabilizadores ocupam pouco espaço físico e podem ficar sobre uma mesa no canto de uma sala. Os arquivos de discos flexíveis (disquetes) facilitam a guarda e o manuseio das informações já processadas e são bem mais práticos e fáceis de ser organizados e guardados, em comparação aos arquivos de papeis.



### 3 EMPREENDEDORISMO

#### 3.1 Educação Empresarial (entrepreneurship)

A educação empresarial – *entrepreneurship* – é uma nova forma de educação em empreendimentos. Sendo diferente da educação formal (*management or business*) que oferecem as Escolas de Administração (*business schools*) tradicionais. Enquanto a segunda se dedica a estudos formais em temas teóricos de gerência, a primeira objetiva intensificar a capacidade prática e não apenas estudar o fenômeno. Os graduados procedentes de cursos de *entrepreneurship* podem desenvolver seu próprio negócio com maior possibilidade de êxito, segundo algumas constatações observadas na literatura relativa ao tema (Main, 1987; Bolton, 1986; Sandoz, 1987).

Atualmente, algumas pesquisas tentam medir a relação entre o estudo formal (*management or business*) e a educação empresarial (*entrepreneurship*) e o conseqüente desenvolvimento da atividade empresarial. Isto é, estimar em que medida a educação empresarial pode influir mais que os estudos formais no êxito da criação e desenvolvimento de novas atividades empresariais. Diversos estudos Lechat, 1979; University of Manchester, 1987, entre outros mostram a influência positiva da educação empresarial nos novos negócios, como por exemplo:

- Maior interesse e confiança para criar e desenvolver seu próprio negócio;
- Maior possibilidade de êxito nos negócios;
- Conhecer o mercado para permitir uma avaliação real das oportunidades de êxito do produto (serviços) e estabelecer uma estratégia comercial;
- Manter um profissional de gerência com conhecimentos suficientes e capazes de dominar a atividade;
- Colocar em prática uma estratégia rigorosa que permita assegurar o financiamento da sociedade durante sua fase de desenvolvimento.

A importância de uma educação continuada reside no fato de que a tecnologia avança cada vez mais rapidamente e as transformações econômicas e sociais vêm ocorrendo muito frequentemente. As técnicas, modelos e estudos ensinados nas escolas superiores podem tornar-se obsoletos ou antigos frente a essas mudanças. A essência ou base da aprendizagem é válida e necessária, porém a atualização contínua dos conhecimentos começa a ser um ponto chave extremamente importante em todas as áreas, particularmente nas áreas técnicas e tecnológicas. Onde, para VITORINO (1999, p. 22) considera de vital importância que o profissional saiba:

- Desenvolver uma espécie de cultura/mentalização de treinamento nas empresas para melhorar o nível tecnológico inovador do pessoal;
- Aumentar a colaboração universidade-empresa e governo, para realização de cursos e treinamentos referentes à educação continuada (para empresários, trabalhadores, professores e comunidade em geral);
- Incrementar oportunidades de prática para os estudantes, introduzindo-os na aquisição de novas habilidades. Com referencia à parte teórica: oferecer uma base sólida, a qual contribuirá para uma postura positiva diante das mudanças tecnológicas em particular, isto é, desenvolver a capacidade de aprender continuamente novas técnicas e tecnologias, sobre a base de sua formação adquirida;
- Estudar mais as necessidades das PME's e realizar cursos e treinamentos especiais para as mesmas;

Assim, considerando a educação continuada e o treinamento como um ponto chave da prosperidade das empresas, urgem ações mais efetivas do governo e das instituições acadêmicas que privilegiem a educação continuada. Nesse sentido, as universidades podem colaborar com as empresas (em particular com as PME 's) nas diversas áreas, desde o processo de criação até a implantação e desenvolvimento das mesmas – em consultoria, assessoria, formação, treinamento e informação, entre outras formas.

Dessa forma, é importante enfatizar que os incentivos às PME's devam ser priorizados, pois contribuem com a economia regional, principalmente por sua capacidade de adaptação e de fazer frente às mudanças existentes no atual contexto, assim como pela sua capacidade de gerar empregos.

É importante também salientar alguns pontos relativos ao apoio às PME's, tomando como referência a UCL (UCL, 1986), tais como:

- Realizar programas de formação – educação empresarial, educação continuada, treinamento para atender às necessidades das PME's.

Apoiar a criação de empresas (planos, implantação, acompanhamento) e/ou o seu desenvolvimento;

- Oferecer serviços de consultoria, assessoria e outros necessários as PME's, em temas específicos como financiamento e/ou apoio logístico;
- Conseguir colaborações de outros órgãos – públicos ou privados – como financiamento dos programas e serviços oferecidos e/ou apoio logístico;
- Articular-se com empresários, para criar uma espécie de “club” de criadores de empresas pequenas e médias, para discutir problemas e encontrar soluções em conjunto;
- Fundar uma espécie de centro de negócios (Centro Empresarial) do tipo Business Center da UCL (UCL, 1986), objetivando principalmente facilitar formas de ajuda aos criadores potenciais de empresas e os empresários existentes (em particular PME's);
- Colaborar em pesquisas – particularmente naquelas que aporem inovações tecnológicas – com as PME's;
- Prestar assistência e serviço de informação as PME's, visando obter ajudas financeiras.

A formação do empreendedor não inclui ferramentas infalíveis. Cada empreendedor desenvolve sua própria forma de gestão para o sucesso. Para o empreendedor toda meta deve ser desafiante. Onde estabelecer uma meta é muito importante, em que deve especificar as condições, o tempo, criar estratégia e aonde se quer chegar, é, pois, um dos primeiros passos para o sucesso.

### **3.2 Formando Empreendedores**

O mais novo desafio dos centros universitários é inserir o ensino do empreendedorismo como parte de todos os cursos superiores oferecidos, seja de história, música, direito, ciência da computação, engenharia, medicina ou administração de empresas. Com a escassez de empregos cada vez maior, os universitários passam a buscar conhecimentos necessários para realizar um plano de negócio, implementá-lo e administrá-lo, seja qual for a área escolhida.

DOLABELA (1997.p.342), um dos disseminadores da cultura empreendedora no País, afirma que:

“Os nossos desafios dizem respeito a mudanças, não só no ensino, mas, também, na visão que a nossa sociedade tem do mundo. O ensino talvez seja o agente de mudança cultural mais efetivo, mas se processa no ritmo em que as gerações se substituem. Para termos a criação de uma cultura empreendedora em ritmo urgente, que é o que almejamos, seria necessário que nossa palavra, enquanto professores universitários ultrapassem os limites da sala de aula para atingir o consciente coletivo”.

DOLABELA (1.999), criador de um dos maiores programas brasileiros de ensino do empreendedorismo para ensino superior e médio - que envolve cerca de 1.200 professores e 40.000 alunos por anos (1.997) – afirma que as universidades brasileiras ainda não estão inteiramente preparadas para incluir o ensino do empreendedorismo como base dos cursos oferecidos. Ele ressalta que “As nossas universidades têm ainda, de superar desafios internos para concentrar as suas energias na formação de pessoas com características empreendedoras”.

O ano de 1996 é considerado um marco na área do empreendedorismo no Brasil, pois aconteceu a consolidação da cultura empreendedora. O programa Softex que, a partir de 1997, passa a ser gerido pela Sociedade Softex, implanta dois projetos: O Gênesis, na área de incubação universitária, e o Sofstart, para ser aplicado no ensino. Também sendo aplicado por diversos parceiros, entre eles o Sebrae, a Finep e o BNDES.

A partir de então, surgem importantes projetos universitários de empreendedorismo, em todo o País, principalmente na área de informática, entre os quais, o da PUC-Rio que, em 1997, inaugura o Instituto Gênesis para Inovação e Ação Empreendedora, com o objetivo de desenvolver atividades na formação de empresários, incubação de empresas de base tecnológica e, ainda, pesquisa e assessoria técnica na área de empreendedorismo.

Em 1997, é criado em Minas Gerais, o Programa Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo (REUNE), apoiado por um consórcio de Instituições formado pelo Sebrae em Minas, IEL/MG, Fumsoft, Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Fundação João Pinheiro, com a função de disseminar o ensino do empreendedorismo nas universidades do estado. Na metodologia Reúne, batizada

de Oficina do empreendedor, professores de todas as áreas do conhecimento, da física às belas artes, transformam-se em organizadores do aprendizado do espírito empreendedor.

### 3.3 O Empreendedor

O “empreendedor”, já dizia o economista francês Say apud (Urdan 1993), por volta de 1803, “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Porém, a definição de Say não nos diz quem é esse “empreendedor”. E desde que Say cunhou o termo, há quase duzentos anos, tem havido uma total confusão sobre a definição de “empreendedor” e “empreendimento”.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. O empreendedor vê mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo, e é isto que define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

Segundo DRUCKER (1997), ser empreendedor é muito mais que ter a vontade de chegar ao topo de uma montanha; é conhecer a montanha e o tamanho do desafio; planejar cada detalhe da subida, saber o que você precisa levar e que ferramentas utilizar; encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos preparar-se fisicamente; acreditar na sua própria capacidade e começar a escalada. Assim, este autor afirma que para o empreendedor, aprender, significa adquirir:

Conhecimento sobre o negocio;

Habilidade para montar, manter e desenvolver um empreendimento;

Atitude de quem sabe aonde quer chegar e se preocupa em fazer bem feito.

Logo, aprender é reunir conhecimento, a habilidade e a atitude para fazer alguma coisa. Da mesma forma que um livro de receitas não pode garantir um bom almoço, não existe uma fórmula que possa garantir o sucesso de um empreendedor. É necessário também entender como e por quê as coisas acontecem; quais os comportamentos e atitudes que aumentam suas chances de sucesso e conhecer as ferramentas que vão lhe dar maior controle sobre os resultados.

Os gerentes de hoje, serão cada vez mais requisitados a se tornarem inovadores e empreendedores, além de serem instrutores e facilitadores. Administradores com orientação controladora serão cada vez menos requisitados. Para os gerentes, isto significa que o estilo empreendedor de gestão é a forma de administração que transforma recursos de uma área de baixa produtividade para área de alta produtividade.

Empreendedores não são tomadores de decisão de risco mas, descobridores de oportunidades. DRUKER (1997), descreve empreendedores de sucesso como pessoas que trabalham em negócios dos quais tem amplo conhecimento, são bons e gostam do que fazem, que conhecem seus pontos fortes e suas fraquezas; que buscam oportunidades para obter vantagens de seus pontos fortes e evitar sobrecarregar suas fraquezas; e que se concentram nas duas tarefas-chave de formação de equipes e administração de fluxo de caixa. Drucker afirma que um empreendedor falhará se não desenvolver as duas tarefas - chaves da administração empreendedora:

- Administrar o dinheiro: novas empresas de sucesso geralmente reinvestem todo seu dinheiro em inovação. Elas precisam administrar liquidez e caixa e assegurar o máximo de recursos disponíveis no caixa;
- Desenvolver a alta administração: os administradores de alto nível devem ter atitudes, conhecimento e habilidades complementares compatíveis com um ambiente empreendedor. Pode-se levar vários anos para se transformar uma equipe eficaz de nove a dez membros.

Alguns estudos de empreendedores de sucesso mostram que geralmente eles são motivados pelo desejo de independência, desafio, realização e compensação (geralmente como o resultado da reunião de desafios e realizações e não como foco principal). Estes mesmos estudos mostram que os empreendedores são auto dirigidos, auto nutridos e orientados para a ação e que têm elevados níveis

de energia e tolerância para enfrentar a incerteza. Indivíduos que não apresentem estas características pessoais provavelmente falharão em atividades empreendedoras. Segundo Drucker (1997), O fato de que 55% de todos os novos negócios fracassam nos primeiros cinco anos de vida é uma evidência de que um grande número de indivíduos não possui capacidade empreendedora.

Da mesma forma, o triste resultado das várias empresas de grande porte que tentaram estabelecer atividades empreendedoras (a Exxon falhou na automação de escritórios, por exemplo) mostra que a administração empreendedora não é algo facilmente praticável.

Portanto, empreendedores de sucesso não são tomadores de decisões de risco, mas sim descobridores de oportunidades que estão constantemente atentos à transformação de recursos – tanto humanos quanto financeiros – em áreas de retornos elevados. Assim, para Drucker (1997), empreendedores de sucesso não contam com a sorte para encontrar boas oportunidades, mas buscam sistematicamente oportunidades de inovação, incluindo:

- Uma mudança na estrutura do setor e do mercado (o setor pode crescer de 30 a 50% sem oferecer uma oportunidade de especialização significativa);
- Uma mudança nos fatores demográficos;
- Uma mudança na percepção dos clientes;
- Novos conhecimentos (inovação baseada em conhecimento é bastante arriscada, mas pode ser muito lucrativa se tiver sucesso).

Uma boa estratégia empreendedora tem que ser baseada e dirigida ao mercado. Empresas inovadoras de grande porte e bem sucedidas (Procter and Gamble, Johnson & Johnson, Bell Labs, Citicorp) são altamente disciplinadas e têm um processo de planejamento disciplinado e voltado ao mercado. Os vários fracassos em empreendimentos de alta tecnologia geralmente podem ser explicados pelo descaso dado à importância do mercado por seu fundador e pelo fracasso da empresa em se orientar para o mercado.

Segundo DOLABELA (1.999) Há cinco alternativas possíveis nas estratégias empreendedoras de Marketing:

- Ser um líder de mercado (DuPont): abaixar os preços antes da concorrência e estar à frente do mercado;

- Ser sempre o segundo em inovações IBM, (os japoneses): exploram nichos de mercado e as posturas inadequadas dos líderes de mercado. Tais posturas incluem recompensas nos preços e atitude de maximizar em vez de otimizar, que foi o erro da Xerox com suas máquinas copiadoras muito complexas e sofisticadas;
- Criar um nicho de mercado: se você for rápido o suficiente, ninguém chegará lá;
- Criar um nicho de habilidade (empresas de componentes elétricos automotivos como Delco, Busche e Catus): desenvolver uma expertise que outros não conseguem desenvolver igualmente;
- Atingir uma necessidade: mudar as características econômicas de um produto da sua realidade para a realidade do consumidor.

Assim, ocasionalmente, uma inovação genuína cria usuários, mas normalmente os consumidores criam o uso. Inovadores têm que sair e questionar, olhar, ouvir e perguntar, com ênfase no comportamento real e não na motivação.

### 3.4 Diretrizes Empreendedoras

DRUKER (1998.p.210), ao referir-se a um poeta latino que chamava o ser humano de “*rerum novarum cupidus*”(gananciosos por coisas novas), afirma que a administração empreendedora deve fazer de cada administrador da empresa em atividade um “ganancioso por coisas novas”.

Desse modo tem se questionado o seguinte: “como vencer a resistência à inovação na organização atual?” É uma pergunta comumente feita pelos executivos. Entretanto, mesmo que soubéssemos a resposta a essa pergunta ainda seria a resposta errada, pois a pergunta certa deveria ser: “Como tornar a organização receptiva à inovação querendo a inovação, alcançá-la e trabalhar para ela?”. Quando a inovação é percebida pela organização como algo contra a sua natureza, como nadar contra a corrente, será um feito heróico, o que impede a inovação. Assim, a inovação deve ser parte essencial do rotineiro, a norma, senão a rotina. E, isto requer diretrizes específicas. Primeira, a inovação, em vez de se ater àquilo que já existe, deve ser tornada atraente e vantajosa para os administradores; deve haver uma clara compreensão, por toda a organização, que a inovação é o melhor meio para preservar e perpetuar essa organização, e que ela é o alicerce para a segurança e sucesso no trabalho de cada administrador. Segunda, a importância da



necessidade de inovação e as dimensões de seus prazos devem ser definidas e declaradas. E, finalmente, há necessidade de se ter um plano de inovação, com objetivos específicos estabelecidos.

Conforme, DRUKER (1999.p.187), Há somente um modo de tornar a inovação atraente para os administradores:

Uma política sistemática de abandonar tudo que estiver desgastado, obsoleto, improdutivo, bem como os erros, falhas e esforços mal direcionados. A cada três anos mais ou menos, a empresa deve pôr em julgamento cada produto, processo, tecnologia, mercado, canal de distribuição, para não mencionar cada atividade administrativa interna. Deve perguntar: Vamos entrar agora neste produto (serviços), neste mercado, neste canal de distribuição, nesta tecnologia hoje? Se a resposta for “Não”, não se deve retrucar com: “Vamos fazer um outro estudo”. Deve-se perguntar: “O que precisamos fazer para parar de gastar recursos neste mercado, neste canal de distribuição, nesta atividade administrativa?.

Às vezes, o abandono não é a resposta, e pode até não ser possível. Mas, pelo menos se limita o esforço adicional e garante-se que recursos produtivos humanos e financeiros não sejam mais devorados pelo ontem. Este é o procedimento correto a ser sempre adotado para manter a saúde da organização: todo organismo precisa eliminar seus produtos residuais ou se envenena. Contudo, é uma necessidade absoluta para que uma empresa seja capaz de inovação e ser receptiva a ela. “Nada faz concentrar a mente humana com tanta intensidade como saber que será enforcado logo amanhã”, como gostava de dizer o Dr. JOHNSON (1934) , “Nada faz a mente de um administrador se concentrar em inovação com tanto vigor como o conhecimento de que seu produto ou serviço atual terá que ser abandonado dentro de um futuro previsível”.

Segundo DOLABELA (2000) para se permitir inovar, junto à empresa é preciso ser capaz de liberar seus melhores elementos para os desafios da inovação. Da mesma forma, deve ter condições para destinar recursos financeiros à inovação. Este é o primeiro passo – uma forma de higiene organizacional.

O segundo passo, a segunda diretriz necessária para tornar a empresa atual “ávida por coisas novas”, é enfrentar o fato de que todos os atuais produtos, serviços, mercados, canais de distribuição, processo, tecnologias têm expectativas de saúde e de vida limitadas, e habitualmente curtas. Análises de ciclo de vida dos

atuais produtos, serviços e assim por diante, popularizaram-se desde a década 70. Alguns exemplos são os conceitos de estratégia definidos pelo Boston Consulting Group; os livros de estratégia do professor Michel Porter, (1998) da Harvard Business School; e a chamada administração de carteiras (portfólios).

Conforme PORTER (1998), o Raios-X da empresa fornece a informação necessária para definir quanto de inovação uma determinada empresa requer, em que áreas, e dentro de que prazos. A melhor e mais simples abordagem sobre o assunto foi desenvolvida por Kami,(1995) um dos membros do I Seminário em “*Entrepreneurship*” na Escola de Pós-Graduação em Administração de Empresas, da New York University, na década de 50. Kami aplicou sua abordagem pela primeira vez na IBM, onde era diretor de planejamento empresarial; e, depois, no início da década de 60, na Xerox, onde por muitos anos ocupou posição semelhante.

PORTER (1998) nos esclarece ainda sobre o abandono sistemático: o Raios-X da Empresa, seus produtos, seus serviços, seus mercados, suas tecnologias; e a definição do hiato de inovação e a necessidade de inovação, tudo isso junto permite a uma empresa formular um plano empreendedor com objetivos para inovação e prazos - limites. Os Raios-X da Empresa é um instrumento para a tomada de decisão. Ele nos permite, e na realidade nos força, alocar recursos para resultados na empresa. Mas, também, viabiliza, para nós, e determina quanto é necessário para criar a empresa do amanhã, seus novos produtos, novos serviços e novos mercados. Ele nos permite transformar as intenções inovadoras em desempenho inovador.

Para converter a empresa existente em empreendedora, a administração deve assumir a liderança em tornar obsoletos seus próprios produtos e serviços em vez de esperar que um concorrente o faça. A empresa deve ser administrada de modo a perceber o que é nova oportunidade e não uma ameaça. Ela deve ser administrada para trabalhar hoje nos produtos, serviços, processos e tecnologias que irão fazer um diferente amanhã.

### **3.5 O Perfil e os Desafios do Empreendedor**

Para MOREIRA ( 1999.p.29), o tipo de empreendedor é aquele trabalhador que objetiva uma atividade autônoma e que pretende colocar “um sonho” em prática. Mas só isto não basta. Para caracterizar-se o empreendedor é necessário muito mais. O sonho presente é o início, mas é o sonho futuro que caracteriza o negócio. É a expectativa de realização, muitas vezes insensata, mas confiante, que possibilita colocar-se em prática uma atividade que encontra obstáculos fantásticos em todas as suas características. Normalmente, as idéias de negócio embutem um componente de “sonho” e, aparentemente inviável e repleto de características sonhadoras, quando analisado sob um prisma racional.

Mas empreender para sobreviver é uma alternativa, não é empreendimento. Eventualmente, o desemprego, a demissão, as dificuldades na administração de conflitos organizacionais, ou até mesmo a expectativa de trabalho sem pressão de horário, de chefia e de responsabilidades estressantes podem ser motivo de uma atuação autônoma, mas, não configuram o perfil do empreendedor.

Sobretudo, o perfil do empreendedor coexiste com a visão de oportunidade. A oportunidade do negócio, do crescimento, do atendimento à determinada necessidade, nova ou aperfeiçoada, de uma atividade profissional. O fazer diferente, o fazer melhor, a utilização de tecnologia diferenciada, seja técnica ou pessoal. Em suma, *uma contribuição que faça diferença* é o princípio do negócio. O raciocínio de valor agregado é inerente ao empreendedor. É conceito que ele não aprende, já existe em sua expectativa de realização. Assim, começa um negócio; assim uma empresa deve posicionar sua missão. Conseqüentemente, o negócio passa a ter uma identidade. Outros iguais podem ou devem existir no mercado, mas este é único, tem características próprias. Contudo, pode-se observar grandes empresários que apresentam, ocasionalmente, comportamento mais conservador e, algumas vezes, até reativos são inovações no seu negócio, mas, sem qualquer dúvida, não foi esse comportamento que os levou ao estágio de desenvolvimento em que se encontram.

DRUKER (1998.p.156) identifica essa situação de maneira bastante interessante, com uma frase que diz o seguinte: “*nossos maiores problemas de hoje são conseqüência dos nossos sucessos de ontem*”, a consignar que os sucessos tendem a levar a um comportamento de repetição e de acomodação.

Por volta dos anos 94 - 95, foram ouvidos diversos empresários em um depoimento que sinteticamente, exprime a seguinte questão: “*minhas respostas de ontem não resolvem mais os problemas de hoje*”. Frequentemente, esse depoimento está acompanhado de um sentimento de impotência e perplexidade.

E se falarmos de um retorno à vocação dos negócios para as empresas, podemos extrapolar o raciocínio para a ação do empresário como “um retorno ao perfil do empreendedor”. E é da superação das dificuldades, fundada na perseverança, por vezes obsessiva do alvo definido, da confiança na idéia, no sonho ou na contribuição diferencial do seu negócio, que se identifica o caráter empreendedor.

Há duas décadas, a especialização, o conhecimento e mais um grupo coeso poderiam ser considerados condições adequadas para o desenvolvimento de um ideal. Hoje, porém, novas considerações se fazem necessárias. Por exemplo, a alta demanda de informações, a pressão tecnológica, o ritmo das mudanças e a necessária diversidade de características pessoais, condicionam uma nova composição de grupo de apoio ao desenvolvimento de uma idéia. Refere-se às necessidades de parcerias, de trocas de informações e de pessoas que contribuam de maneira diferente ao negócio. Hoje se torna inviável desenvolver um negócio com o esforço de apenas uma pessoa. Isso foi possível no passado.

DRUKER (1998.p.211), alerta que as novas exigências reclamam perfis diferenciados que só seriam reunidos em um *super-homem*. A única alternativa, então, são várias pessoas para compor esse perfil diferenciado e exigente. Portanto, o novo empreendedor, além das características inerentes ao perfil tradicional, precisa ser um aglutinador de interesses múltiplos, de pessoas que não deverão pensar como ele. É a contribuição adicional ou, se quiserem, o valor agregado para o desenvolvimento dos negócios

Assim, vale considerar, por exemplo, em síntese, o que alguns dos principais teóricos dos negócios afirmam ser necessário para uma empresa competir com sucesso:

**Peter Drucker.** A inovação é a principal força motriz da empresa competitiva. Ela deve ser estabelecida no coração da empresa desde o principio, continuamente

alimentada pelo investimento e pelo apoio do alto escalão administrativo, devendo ser sistematicamente transformada em valor para a empresa.

**Dee Hock.** Vivemos atualmente em uma era de fracasso institucional, na qual o antigo sistema de valores e as formas tradicionais de organização não produzem mais efeito. O que se precisa agora são organizações caoticamente estruturadas que valorizem a rapidez, flexibilidade e a adaptabilidade.

**Andrew Grove.** As empresas devem permanecer em constante vigilância, a ponto de exagero, para as transformações categóricas repentinas e inspiradas na tecnologia que ameaçam não somente seus produtos (serviços), mas a própria maneira de conduzir seus negócios.

**Tom Peters.** Em um mundo de mudanças rápidas, mesmo explosivas, as empresas devem estruturar uma organização dinamicamente comparável que congregue clientes, empregados e parceiros estratégicos na busca de relacionamentos produtos (serviços) e ambiente de trabalho que criem um alto nível de excitação, criatividade e satisfação.

**Jerry Porras e James Collins.** Empresas mais antigas, tradicionais, podem não somente encontrar um lugar na nova economia, mas até liderá-la, caso tenham estabelecido uma filosofia corporativa sólida baseada nas histórias e tradições da empresa e cuja utilização incute em cada empregado um modelo de comportamento alinhado àquela filosofia.

**Michael Porter.** A saúde competitiva de uma empresa é função da combinação de solidez, energia e competência de seus fornecedores, clientes, atuais concorrentes e concorrentes em potencial – os últimos incluindo, de maneira extremamente perigosa, concorrentes não separados de uma área totalmente diversa e que oferecem uma nova categoria de produto (serviços) em substituição à atualmente existente.

Assim, esses constituem apenas alguns dos mais conhecidos teóricos empresariais. Poder-se-ia, acrescentar o dobro deste número de estudiosos, mas o importante a respeito dos teóricos aqui elencados é que refletem as idéias que estão sendo aplicadas atualmente em milhares de empresas em todo o mundo.

### **3.6 Requisitos para um Pequeno Empreendimento**

AZEVEDO (1992, p.194) referindo-se à análise feita com empresários bem-sucedidos, comenta que foram identificadas qualidades especiais comuns a todos a todos eles. Diante dessa “receita”, constituiu um decálogo do Empreendedor de sucesso, identificando alguns requisitos que revelam a personalidade de pessoas que se lançaram em empreendimentos e obtiveram êxito no mercado:

- **Assumir Riscos** considera ser esta, uma das maiores qualidades do verdadeiro empreendedor. Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar por si só os melhores caminhos, é ter auto determinação. Considerando que os riscos fazem parte de qualquer atividade e é necessário aprender dominá-los.
- **Identificar Oportunidades**, ficar atento é perceber no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio, sendo outra marca importante do empresário bem sucedido. Ele é um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
- **Conhecimento**, verifica-se que desde a década de 60 vivenciamos um período de mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais que gradativamente, vem alterando a estrutura e os valores da sociedade.

DRUCKER (1970.p.213), na obra intitulada “Uma era de descontinuidade”, já apontava para as tendências que levariam ao que denominou de a Sociedade de Conhecimento. Conforme Drucker as descontinuidades ocorreriam em quatro áreas:

- Estão surgindo tecnologias genuinamente novas. É quase certo que elas criarão novas indústrias importantes e novos tipos de grandes empresas e que tornarão, ao mesmo tempo, obsoletas as grandes indústrias e empreendimentos atualmente existentes (...) as próximas décadas da tecnologia lembrarão, mais provavelmente, as últimas décadas do século passado, quando nascia uma grande indústria baseada em nova tecnologia poucos anos após o aparecimento de outra, não farão lembrar a continuidade tecnológica e industrial dos últimos cinquenta anos.
- Estamos diante de grandes mudanças na economia mundial (...) O mundo tornou-se, em outras palavras, um Mercado, um centro de compras global;

- A matriz política da vida social e econômica está mudando celeremente;
- A sociedade e a nação de hoje são pluralistas.

O conhecimento, nestas últimas décadas, tornou-se o capital principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia. Isso muda as forças produtivas e o trabalho; o ensino e o aprendizado; e o significado do conhecimento e suas políticas. Mas também cria o problema das responsabilidades dos novos detentores do poder, os homens do conhecimento.

*NONAKA* e *TAKEUCHI* (1997.p.5), explicitam a respeito dessa nova sociedade, num trabalho sobre como as empresas japonesas criam conhecimento, fazendo referência a **Drucker** e a **Toffler**, no intuito de justificar a importância do conhecimento, assim declaram que:

Na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção- trabalho – capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. (...) o fato de o conhecimento ter-se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

Dessa forma, verifica-se que o autor ressalta não só a importância, como, também, e principalmente, a essencialidade do conhecimento para o contínuo desenvolvimento da sociedade que, agora, é real. Na mesma linha de raciocínio, se expressa Toffler (1993):

O conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro. (...) o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

No Brasil, identificam-se características de uma economia pós-industrial, industrial e, ainda, de subsistência, dependendo da região enfocada. Essa sociedade pós-capitalista continuará utilizando o livre mercado como mecanismo de integração econômica, mas sua estrutura e dinâmica social e econômica é diferente da concebida na sociedade capitalista. Isso porque a criação de riqueza não está na alocação de capital, nem de mão-de-obra, e sim no valor criado da aplicação do conhecimento ao trabalho, embora nenhum dos demais recursos seja dispensável.

De modo geral, a filosofia define conhecimento como “*ato mental, fundamentado na experiência sensível, pelo qual se formulam juízos verdadeiros e seguros a respeito de algum objeto ou realidades*” (Giles, 1993:23). Mas quando definido por um dicionário, como, por exemplo, o Webster (1996):

Conhecimento são os fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir de estudo ou investigação; aprendizado prático de uma arte ou habilidade; a soma do que já é conhecido com o que ainda pode ser aprendido.

A despeito das maneiras de se definir conhecimento e de suas utilidades serem variadas, ou agregadas em duas correntes opostas, para os filósofos, o que vale ressaltar é a contribuição que a Teoria do Conhecimento trouxe para o desenvolvimento científico, seja pelo método indutivo, seja pelo dedutivo, ou de seu emprego coloquial, o que importa é que, na Sociedade do Conhecimento, este precisa ser compreendido como uma extensão de seu significado original ou de seu emprego atual. Ou, melhor ainda, como uma extensão do Conhecimento Produtivo, ou seja: produzir algo e principalmente, como aplicá-lo para o fim.

E, para dar mais clareza à posição assumida, utiliza-se dos conceitos desenvolvidos por NANAKA e TAKEUCHI (1997:p, 63). que fazem a distinção entre duas formas de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. A este conceito soma-se o objetivo da aplicação a uma finalidade específica, e adota-se sua utilização no sentido lato. Em seu sentido lato, o conhecimento pode ser empregado como sinônimo de dados e informações. CRAWFORD (1994.p.65) define informações como “notícia ou inteligência transmitidas por palavras ou na forma escrita, fatos ou dados”. Simplificando-se, é o conhecimento contido nos livros. Em uma organização, as informações são dados trabalhados que dão suporte ao administrador na tomada de decisões.

Assim, quando TAYLOR, apud (Urdan 1993) utilizou-se do Método Científico para verificar a melhor maneira de executar uma tarefa, aumentando a produtividade de seus operários, estava ampliando seus conhecimentos e transferindo-os a seus operários, por meio de procedimentos averiguados a serem seguidos. Estes foram assimilados pelos operários e aplicados na produção em busca da eficiência.



O conhecimento tácito, por sua vez, abrange as habilidades desenvolvidas por meio de *know-how* adquirido mais às percepções, crenças e valores que se tomam como certas e que refletem na imagem de como se vê a realidade, moldando a forma como se percebe e se lida com o mundo. É composta pelos conhecimentos adquiridos formalmente, por meio da educação e pesquisa acadêmicas, mais a conclusão, insight, palpites, intuições, visão de mundo, que estão enraizados nas ações e experiências de um indivíduo.

Conforme CHIAVENATO (1993), este componente subjetivo torna o conhecimento tácito de difícil visualização e formalização, dificultando sua transmissão e compartilhamento. Exemplificando, muito se escreveu sobre como Bill Gates, sócio majoritário da Microsoft, “*ficou rico vendendo idéias*”. Entretanto, o modelo desenvolvido por ele e aplicado em sua empresa, fruto de seu conhecimento tácito, dificilmente pode ser captado e aplicado em outra empresa, obtendo-se os mesmos resultados. Em suma, *Bill Gates* visualizou, há cerca de 10 anos, que o uso do computador seria massificado, não se restringindo às grandes empresas. Acreditou nisso e aplicou seu conhecimento a seu objetivo, a forma como o fez o diferenciou.

Sob esse conceito, a informação passa de sinônimo à base para aplicação do conhecimento. As pessoas vivem dentro de um contexto histórico e social em que as informações acerca do ambiente estão disponíveis. Estas são utilizadas individualmente, para a percepção da realidade. Atualmente, o desenvolvimento da indústria da informática possibilita, cada vez mais, que as informações, além de armazenadas, sejam transmitidas.

*DRUCKER* (1970.p.37), oportunamente, comparou a importância que o computador assume para a indústria do conhecimento à importância que a estação geradora central representava para a indústria elétrica e também percebeu que a informação, tal como a eletricidade, é uma forma de energia. Certamente, hoje a eletricidade é a energia mais barata e versátil aplicada ao trabalho mecânico, e teve seu custo decrescido, conforme se foi tornando mais disponível e acessível. Quando os computadores surgiram, em fins dos anos 40, a indústria da informação passou a ser uma certeza. Gradativamente, foi-se aperfeiçoando, e hoje há sistemas eficazes, que disponibilizam a informação a um menor custo, com segurança e em tempo hábil.

Portanto, assumindo-se que a informação está disponível, quase sempre a baixo custo, como cada agente irá utilizá-la, aplicando seu conhecimento, é onde reside a diferença.

Dessa forma, fomos buscar embasamento em alguns autores para corroborar o entendimento, assim:

- Drucker (1970.p.40) coloca que :“a informação é a energia para o trabalho da mente”.
- Crawford (1994.p.21),“O conhecimento é a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado específico. (...) A informação é a matéria-prima para o conhecimento”.
- Nonaka e Takeuchi (1997.p.64) afirma que: “informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”.

Assim sendo, admite-se que o conhecimento tácito, que é seu sentido stricto, é ação: como o individuo age em determinada situação, vista e compreendida por meio das informações disponíveis. Consiste, portanto, em um processo no qual o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo, que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação, criando valor, ou seja, transformando seu conhecimento em tecnologia, produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma.

Desse modo, importantes conclusões emergem da definição aqui assumida. Em primeiro lugar, somente o ser humano é capaz de utilizar-se, desse modo, da informação, pois esta, para ter valor, precisa ser transformada em conhecimento, e quem tem essa capacidade fundamental são as pessoas. A tecnologia da informação disponibiliza-a no momento em que foi gerada, indistintamente. Logo, a vantagem está na capacidade de transformá-la. Em segundo lugar, o conhecimento tácito é diferenciado, pois a pessoa humana é considerada por suas características particulares, físicas e psíquicas. O indivíduo permite predicados, mas ele mesmo não pode ser predicado de outros; ele é único e o emprego de seu conhecimento tácito torna-se uma habilidade. Por isso que o controle do conhecimento e dos meios de comunicações (das informações) na Sociedade baseada no Conhecimento passa a ser uma vantagem competitiva, como tão bem observou Toffler.

Conforme FITCZ-ENZ, (1994.p.78 ), ao medir o valor econômico do desempenho dos funcionários, afirma que nos dias de hoje, é responsabilidade da direção das empresas combinar pessoas com informações, em uma base oportuna, para diversos propósitos. Primeiro, as informações acerca de atividades baseadas em funcionários são necessárias para associar-se com os dados financeiros. Segundo, os dados financeiros nos informam o que aconteceu. Os dados referentes ao capital humano nos informam por que aquilo ocorreu daquela forma. Terceiro, se vamos gerenciar voltados para o futuro, contrariamente ao passado, precisamos de indicadores para orientação, bem como de situações de atraso. Este não pode ser encontrado em demonstrativos de lucros e perdas tradicionais.

As informações são a chave para desempenhar o gerenciamento e os aperfeiçoamentos. Sem elas, temos apenas opiniões destituídas de fatos para sustentá-las e de sinais direcionais. A informação não se move sozinha. Terá de existir uma cultura de compartilhamento de informações que promova e recompense a distribuição de dados. As melhoras em uma área precisam ser publicadas centralmente, de forma que as pessoas tenham acesso a informações e se poupem de reinventar práticas efetivas.

Conforme JR, (2000.p.52) Os três tipos de dados – *organizacionais, relacionais e humanos* – precisam se interligados. Os dados organizacionais nos revelam o que possuímos. Os dados relacionados nos revelam o que pessoas externas – clientes, concorrentes e outros investidores – precisam ou querem da empresa. Os dados humanos, nos revelam como os únicos bens ativos, as pessoas, estão agindo em suas buscas para encaminhar a organização na direção de seus objetivos. Quando começamos a entender como os três tipos de dados se relacionam uns com os outros, se apoiando e impelindo mutuamente, encetamos a pista para a capacidade intelectual. O preço que uma empresa paga por não atuar dessa forma geralmente é oculto, mas potencialmente devastador. De qualquer maneira, existindo falha gerencial, aplicando o conjunto de dados relacionados, estes, separam as empresas vencedoras das empresas malsucedidas.

JR.(2000.p.79) não é possível somente medir o efeito da performance humana; ele é necessário para manter uma posição viável no mercado. Uma vez que o julgamento focado em informações, dos funcionários de escritórios, é fundamentalmente diferente do trabalho focado em produtos, dos operários das

fábricas, requer-se uma metodologia diferente para medições. Poderá ser desenvolvido um espectro de metrificações que, no total, mostre o valor agregado do trabalho em um nível profissional. O valor não é encontrado no resultado inicial em si, mas de preferência no efeito que ele tem em otimizar os resultados de seus clientes nas unidades de operação. Uma vez que os grupos de funcionários utilizam o capital humano mais eficazmente, eles aumentam suas contribuições no que diz respeito aos objetivos da empresa.

### **3. 7 Uma Nova Ordem Mundial**

Segundo DRUCKER (1997) até 1980, ninguém dava muita importância para as empresas com menos de 100 funcionários. Só nas últimas décadas do século XX, quando as grandes empresas começaram a diminuir seus custos e o número de empregados, é que as micro e pequenas empresas começaram a crescer, fornecendo diversos produtos e serviços para as grandes. Dar-se-ia então o processo de terceirização, que se espalhou por todo o mundo, aumentando a importância dos pequenos negócios para a economia dos países. No mesmo período, a evolução tecnológica encurtou as distâncias e facilitou o acesso à informação. Hoje, em poucos segundos, uma empresa da Tailândia, que fabrica rádios de pilha para a Índia, pode fazer um pedido de parafusos para uma empresa, no interior do Brasil. Este processo de diminuição de distâncias e quebra de barreiras comerciais entre nações é chamado de globalização. Assim declarou DRUCKER (1997.p.154): “O mundo está menor; os empregos diminuem e as micro e pequenas empresas ganham importância”.

Conforme dados Revista SEBRAE(2001.Outubro/Novembro), só no ano 2000, surgiram quase um milhão de novos postos de trabalho. Investidores de outros países voltaram a aplicar seu dinheiro no Brasil e as exportações aumentaram. A cada ano, as micro e pequenas empresas ganham mais espaço e importância na economia. Assim, de cada 100 empresas brasileiras, 98 são micro ou pequenas empresas. Juntas, elas empregam quase 40 milhões de trabalhadores, mais da metade de toda a mão-de-obra do País. Os números são grandes, mas o espaço para crescimento é ainda maior.

Desde o início da evolução do homem, a inovação, vem ocorrendo de forma incremental Schumpeter (1959); Levinthal, (1990), tem tido um papel relevante para que o homem pudesse a cada momento usufruir melhores condições de vida, conforme relata Peter Drucker: *“A capacidade de gerar riqueza cresceu 150 vezes nos últimos 150 anos. A maior parte desta riqueza foi gasta com o descanso”*.

No atual ambiente de negócios, as Organizações precisam não somente ter agilidade para se manterem no mercado, como também precisam sempre inovar a sua gestão e, principalmente, no valor que agrega aos seus clientes, através dos produtos e serviços. Assim, DRUCKER (1997.p.138), alerta para a questão de organização, pois necessário se faz lembrar que antes de se construir uma parede, devemos verificar o que tem por trás dela. Pois, muitas micro e pequenas empresas atravessam os primeiros anos sem uma estrutura formal nem uma hierarquia claramente definida. Todos fazem de tudo, e, na maioria dos casos, não importa que esteja dirigindo, o trabalho sai. Em geral, funciona, mas não para sempre.

Dessa forma, o plano de um jogo desorganizado e indisciplinado começa a dar errado quando se contrata mais gente, novas habilidades são necessárias, mais negócios são feitos e metas mais ambiciosas precisam ser estabelecidas. De repente, as pessoas estão esbarrando umas nas outras. Ninguém mais está seguro sobre o que deve fazer ou sobre a posição em que se encontra na empresa. Instala-se a ansiedade e os colaboradores desviam sua energia mental do trabalho para uma estratégia de sobrevivência pessoal. Nessa confusão, a qualidade do trabalho fica comprometida e muitos erros são cometidos.

Segundo.AUDEN, (1996.p.18): *“Não é preciso muito talento para enxergar o que está diante do seu nariz, mas é preciso ter algum talento para saber para onde direcionar o nariz”*. Existem pessoas bem-sucedidas que juram nunca ter estabelecido uma meta em seus negócios e juram ter se saído muito bem, obrigado. Orgulham-se disso, e defendem sua posição dizendo que as metas tornam as pessoas inflexíveis, e especificar o objetivo pode fazer com que alguma oportunidade, ou mesmo a grande oportunidade, passe despercebida. Querem fazer-nos crer que, ao acaso, vão aproveitando as oportunidades que as generosas mãos do destino colocam em seu caminho. Qualquer capacidade que possam ter, dizem modestamente, é apenas uma habilidade para responder ao que lhes é oferecido e disso tirar o maior proveito possível. Estão equivocados.

Estas pessoas estabelecem metas, todos os dias, todos os meses e todos os anos. Se você perguntar a alguém qual a expectativa de vendas de serviços para o mês, ou onde estarão em cinco anos, há uma boa probabilidade de que lhe respondam com precisão. Não importa que palavras utilizem, se hesitam na resposta ou se esta é um pouco nebulosa, mas é uma meta. Ao definir metas coloca-se luz no caminho e deixam-se de lado incertezas.

Assim, identificar ou estabelecer metas para uma empresa não significa fechar-se em um esquema rígido ou usar viseiras que o impeçam de ver novas oportunidades. Significa apenas pensar profundamente no que deseja para a empresa e depois dirigir o tempo e energia para consegui-lo.

Para SHEEDY (2000.p.63), todas as empresas devem ter sempre a preocupação de saber e definir que as metas têm que:

- **Fazer sentido.** Veja não faz sentido planejar escalar o Monte Everest se esta empresa nunca escalou nada antes. Não faz sentido planejar um programa de aquisições um dia após o banco cobrar seu empréstimo. Não faz sentido planejar aumentar suas vendas de serviços, baixando os preços, se a empresa já está vendendo seus serviços a baixo custo. Desta forma ao estabelecer metas, use a cabeça e muita lógica;
- **Valer o esforço.** É possível que um plano para manter as vendas de serviços não desperte muito entusiasmo. Metas devem fazer com que você queira esforçar-se para atingi-las e devem ter um valor real para você, seu pessoal e a empresa. Certamente, uma recompensa financeira será importante, mas não representa necessariamente tudo. Metas podem ter uma nova dimensão. Um aspecto social ou filantrópico, por exemplo, é um subproduto valioso e aumenta a motivação;
- **Ser claramente definidas.** Escreva-as, preto no branco. Seja conciso, claro e específico. Não seja vago. Dê às suas metas vida e substância. Você terá que revê-las de tempos em tempos e é mais fácil quando elas estão bem definidas;
- **Ter o apoio de suas pessoas-chave.** Esse é o imperativo número um. Suas metas devem ser claras, lógicas e valiosas, de modo a estimular e manter o apoio do pessoal. Pense em benefícios compartilhados e não em seu reconhecimento pessoal.
- **Exigir ação enérgica.** Metas devem exigir que se faça alguma coisa a mais do que se está fazendo no momento. Devem incentivá-lo e

inspirá-lo, de modo que ao atingi-las, depois dos primeiros passos hesitantes, você fique louco para redimensioná-las em um ponto ainda mais alto;

- **Ser priorizadas.** As metas não são todas iguais. Estabeleça prioridades e haja de acordo com elas. Veja qual meta depende de outra. Estude-as;
- **Atingíveis.** Não estabeleça metas tão altas que necessite de asas para atingi-las. Isso é inútil e causa frustração estabelecer uma meta fora de alcance. É bom poder atingir suas metas na presente vida;
- **Mensuráveis.** Naturalmente, se saberá quando atingiu sua meta, mas é uma boa idéia ir checando durante o andamento do processo. Preveja o quanto você quer estar perto de seu objetivo em um mês, seis meses, um ano e assim por diante, revendo sempre o seu avanço.

Sheedy (2000.p.63) afirma que pequenos empresários não costumam dar muita importância a aumentar seu conhecimento geral ou sua capacidade de liderança. Com a mudança dos tempos, essa desatenção deixa-os fora de forma e ainda acaba com a sua autoconfiança. Ou eles não dão valor a aprender, ou dizem a si mesmos que não tem tempo para isso. Pior ainda, muitos acreditam que já sabem tudo, ou pelo menos tudo o que precisam saber para dirigir sua empresa. *Mente retrógrada. Pensamento arriscado.*

Para SHEEDY (2000.p.78), conhecimento não é apenas informação sobre o quê e como. É uma compreensão mais ampla que abrange aprendizado, sabedoria, experiência, consciência, inteligência, discernimento, visão anterior, avaliação e lucidez. Conhecimento é o ar que sua empresa respira e você precisa assegurar-se de que circula livremente pela empresa toda. Enquanto estamos nisso, respire fundo. Entenda que o conhecimento de que você precisa não se encontra dentro das quatro paredes do seu escritório. É muito amplo, muito universal na forma para estar confinado. Lembre-se também de que está disponível para seus concorrentes na mesma medida. Quem adquire mais e usa mais sabiamente, vence.

A natureza das micro e pequenas empresas exigem que o proprietário seja, de forma geral, bem-informado. É preciso reconhecer as tendências e saber diferenciar os modismos das profundas mudanças que afetarão sua empresa. E é preciso nortear suas decisões pela ética que irá fortalecê-las em longo prazo. Sua empresa é sede na teia, parte de uma entremeada e delicada construção afetada pela política, mudança de costumes, preocupações ambientais, humor dos

consumidores, legislação, demografia, costumes sociais, hábitos de consumo, imigração, tecnologia, envelhecimento da população. A lista é interminável, e nem toda ela é quantificável ou pode ser facilmente dimensionada em estatísticas. Mas saber da existência de tais influências pode salvá-lo de alguns erros pelo caminho.

Conforme KOTLER (1998), o compromisso com o auto-aperfeiçoamento, o aprendizado e com o conhecimento empresarial são básicos para uma boa liderança. O líder deve estar sempre bem-informado e ser inovador, pois precisa tanto de idéias, criatividade e inspiração no dia-a-dia de sua empresa como quando iniciou. Precisa de conhecimento, e este não vem pronto, nem é dado entre telefonemas e reuniões. Não é preciso subir montanhas e meditar (embora esta não seja uma má idéia, desde que tenha tempo), mas são necessários ar fresco e estímulos de fora para revitalizar o processo de inovação e o pensamento criativo.

Para o líder é necessária a constante participação em eventos que estimulem as boas iniciativas e as práticas essenciais para alavancar a imaginação e revitalizar a visão. Segundo Sheedy (2000.p.91), procure interessar-se por qualquer um destes assuntos:

- Criatividade;
- Ética;
- Estratégia de negócios;
- Desenvolvimento pessoal;
- Ecologia;
- Comunicações;
- Tecnologia;
- Política ;
- Filosofia;
- Gerenciamento de tempo;
- Técnicas inovadoras de gerenciamento;
- Tomada de decisões;
- Técnicas para resolver problemas;
- Meditação;
- Liderança;
- História.

Desta forma, estará ampliando seu foco para incluir o estudo de outras empresas. Fique por dentro de inovações em outras empresas. Torne-se ativo em



sua associação, na câmara do comércio local e em quaisquer outros grupos de empresas em que encontre pessoas e opiniões diversas.

Como líder da empresa, uma grande parte do seu trabalho é buscar conceitos, informações e idéias novas que manterão sua empresa na linha de frente. Veja que é um trabalho altamente prioritário. Sua empresa foi fundada por força de uma idéia, e as idéias a sustentarão. Idéias novas e imaginativas revigoram e revitaliza toa a empresa. Dê a si mesmo o tempo e a oportunidade de encontrá-las. À parte o fato de que as boas idéias traduzem-se em funcionários felizes, resultados financeiros e aumento em sua confiança, há um bônus adicional: *sua motivação*.

TWAIN, (2000.p.89) afirmava que *“primeiro conheça os fatos, depois os distorça quanto quiser”*. Empresários espertos são bons detetives. Têm uma insaciável necessidade de saber tudo o que tem impacto em sua empresa. É uma necessidade que os liga e mantêm integrados, uma busca regular de informações externas e internas. São curiosos, observadores, atentos aos detalhes e metódicos em estabelecer um panorama fatural para tomar decisões complexas. Não tomam decisões no ar. Questionam a si mesmos e aos funcionários para monitorar constantemente o que afeta o crescimento e que mudanças estão ocorrendo na empresa, no pessoal e nos clientes, quando não consegue mais chegar a conclusões válidas sobre o estado da empresa apenas passeando pelos corredores, são rápidos em preencher a lacuna instituindo sistemas que forneçam informações confiáveis e significativas. Tornam-se adeptos de acumular, analisar, filtrar e selecionar informações úteis que confirmem suas suposições e apóiem suas decisões. Ou seja, mantêm-se informados.

Para DOLABELA (1997.p.65) o papel e a importância do empreendedor são, hoje, reconhecidos em todos os recantos das ciências que lidam com o desenvolvimento humano e social. Tudo indica que o empreendedor, seja a fagulha capaz de disparar, não só o processo de desenvolvimento econômico, mas, principalmente, humano e social.

Desse modo, chama-se empreendedor comunitário o agente que é capaz de aumentar a capacidade de conversação de uma comunidade, ampliando ou criando a conectividade entre os seus diversos setores, gerando o capital social, insumo básico do desenvolvimento. Chama-se de intra-empendedor o empregado capaz

de inovar, de conduzir a sua empresa ao sucesso. No governo e no terceiro setor são, principalmente eles, os empreendedores, que por intermédio da cooperação, geram valores com recursos escassos ou inexistentes. São empreendedores os pesquisadores que, com um olhar diferente sobre o seu objeto de trabalho, contribuem para a transformação do conhecimento em riqueza. São empreendedores os profissionais do ensino que estão, silenciosamente, fazendo a revolução na educação. Além desses, existem os heróis anônimos da nossa economia que contra tudo e contra todos, teimam em criar pequenas empresas e geram importantes valores humanos e econômicos para a sociedade.

Assim, vários estudos associam a origem do espírito empreendedor às práticas sociais de determinado grupo, ou seja, à construção do seu sistema de crença e valores. Esta percepção indica que estratégias pedagógicas para a educação empreendedora devem enfrentar, quando necessário e da forma pertinente, desafios de mudança cultura. Por outro lado, considerada uma forma de ser, a atitude empreendedora extrapola o âmbito empresarial e desliza para todas as atividades humanas. Ou seja, a forma de ser empreendedora teria a ver com o estilo de vida, visão do mundo, reação diante das ambigüidades e incertezas, protagonismo, inovação, capacidade de produzir mudanças em si mesmo e no meio ambiente, meios e formas de se buscar a auto-realização. Esta visão ampla do empreendedorismo, e somente ela, abre as portas para se falar em educação empreendedora para crianças. Não se trata, portanto, de vincular o espírito empreendedor exclusivamente à atividade de criação de empresas ou geração do auto-emprego. Não se propõe a orientação ou indução para uma determinada atividade, ação, profissão, trabalho. Fala-se em ser empreendedor. Somente isto.

Segundo, DOLABELA (2000.p.102), o ciclo do aprendizado empreendedor pode ser descrito em dois momentos:

- **Primeiro momento.** O individuo desenvolve um sonho, um lugar no futuro onde deseja chegar ou estar ou ser;
- **Segundo momento:** Ele busca a realização do sonho e, em função desta tentativa, busca aprender o que for necessário para realizar este sonho.

Desta forma, DOLABELA (2000.p.123), explicita que a relação entre os dois momentos é que vai determinar a intensidade do processo empreendedor. Por meio desta relação nasce o caráter empreendedor e a necessidade do saber, do

conhecimento. A caminhada em direção ao sonho ou a busca constante de realização do sonho é a fonte de geração e manutenção do nível emocional que dá ao indivíduo a capacidade de persistir, de continuar, apesar dos erros e fracassos. A habilidade de tentar, aprender com os erros e, portanto, evoluir, constitui-se a própria construção do saber empreendedor. Em termos mais específicos, o autor afirma que os objetivos pedagógicos estão relacionados com as capacidades de:

- Ser capaz de sonhar;
- Ser capaz de caminhar, persistir e se emocionar na busca da realização do sonho;

DOLABELA, (2000.p.226), esclarece ainda, que saber estabelecer as interconexões auto criativas entre os dois primeiros momentos, a ser capaz de sonhar e o ser capaz de realizar. Assim, por várias razões, o aprendizado empreendedor é permanente.

Em primeiro lugar, porque o conceito de si (em que está embutido o conhecimento de si) é parte essencial do saber-ser empreendedor e altera-se durante toda a vida. Ora, isso implica acompanhar e entender as constantes mutações do ego, que influenciarão profundamente a natureza do sonho, exigindo a redefinição das relações entre sonho e tentativa de realização e dos elementos de suporte à realização. Para DOLABELA (2000.p.160), o objeto do sonho é alguma coisa que depende da ação e está inserido em uma realidade que também sofre constantes transformações, exigindo, portanto, um aprendizado que recomeça a cada dia. Isto explica os ciclos de resultados positivos e negativos, sucessos e não sucessos que marcam a vida de empreendedores. Mas explica, também, porque os erros são uma das principais fontes de aprendizado do empreendedor. Ora, se isto é verdade, o aprendizado por intermédio dos erros altera o conceito de fracasso, que passa a associar-se, muito mais ao não fazer do que a resultados indesejáveis, já que esses são extremamente didáticos e preparam o empreendedor para enfrentar o futuro. Se o não acertar é uma fonte de conhecimento, então não pode ser considerado fracasso. Neste sentido, o fracasso ocorre diante de uma só situação: a desistência ou a morte, que é uma forma de desistência. Não desista, não morra. Pois, no limite, o único risco a ser temido é a desistência total.

DOLABELA (2000.p.167), coloca ainda que a formulação uma tentativa traz, como consequência, duas imagens importantes. A primeira é a de que o sonho, por

se renovar, modificar-se, modifica o sonhador e se auto cria permanentemente, ao ser realizado, perde a capacidade de gerar emoções na mesma intensidade anterior. Desta forma, o sonho, como elemento de geração permanente de emoções, é algo inalcançável. Paradoxalmente, o alcance do sonho significa o início do seu fim, da sua destruição, por isto ele renasce, assumindo outra forma. Enquanto a emoção prevalecer, haverá a busca e a tentativa de realização do sonho ou auto-realização. A segunda é decorrente da percepção de que o tentar realizar também produz auto-realização. Sendo assim, o sucesso está muito mais em tentar do que chegar e, por reflexo, o fracasso é definido somente como a desistência. Em consequência, o sucesso passa a ter uma dimensão mais interna e pode ser associado à manutenção de uma alta densidade emocional. O sucesso pode prender-se a critérios pessoais, íntimos, de auto-realização e não se vincular a juízos e parâmetros externos. Mais importante do que conseguir algo é ter sido capaz de ter desenvolvido, autonomamente, os meios para alcançá-lo.

Se a capacidade de sonhar, é função do conceito de si, que possibilita a construção de imagens do futuro em consonância com a forma de ser do sonhador, é o processo de tentativa de realizar o sonho empreendedor, coloca Filion, citado por Dolabela (2000.p.187), é a rede de relações, o conhecimento do setor, a liderança, a energia e, também o conjunto de habilidades, competências e conhecimentos que colaboram na atividade empreendedora.

**LUMMERTZ** (1998.p.52) afirma que *“no Brasil, o espírito empreendedor precede a cidadania. Nos falta educação, apoio financeiro e noção de legitimidade social do empreendedorismo”*. O Brasil é a sociedade mais empreendedora do mundo. Estamos na frente dos Estados Unidos, da Austrália, da Alemanha, do Canadá, da França, da Itália. O Global Entrepreneurship Monitor (GEM), parceria do Babson College de Boston (EUA) e da London Business School (Inglaterra), com apoio do Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership (EUA), em 1998, pesquisou 21 países e verificou que, no Brasil, há uma ambiência empreendedora líder no mundo. Não é para menos. A diferença entre o Brasil legal e o Brasil real pode ser quantificada. No entorno de 4,5 milhões de empresas formais, gravitam 15,7 milhões de empreendedores informais.

Assim, aqui no Brasil, um em cada oito brasileiros tem seu próprio negócio. Nos Estados Unidos, essa proporção é de um para 10; na Austrália, um para 12; na

Alemanha, a proporção é de um para 25, na Inglaterra, um para 33, na Finlândia e na Suécia, um para 50, e em países como a Irlanda e o Japão, a proporção chega a um para 100. O paradoxo reside justamente no fato de que, no Brasil, o espírito empreendedor precede a cidadania. Somos líderes em atividade empreendedora, mas apresentamos resultados bastante ruins nos pressupostos do empreendedorismo: educação, falta apoio financeiro, baixa burocracia, alta atividade do capital de risco, políticas públicas de fomento e noção de legitimidade social do empreendedorismo.

Deste modo, ciente dessas características reveladas pela pesquisa, o SEBRAE tem desenvolvido programas específicos para servirem como “ponte” entre a informalidade e a formalidade dos negócios. Temos a consciência de que medidas inovadoras - e nem sempre complexas –contribuem decisivamente para as melhorias das condições empreendedoras.

Segundo a Revista SEBRAE (2001.Outubro/novembro) caracteriza que o impulso empreendedor no Brasil pode ser analisado sob diversos aspectos. O Estado já não é um grande empregador e as grandes empresas exigem um nível de escolaridade e de conhecimento que a maioria da população não possui. Além disso, fora das grandes corporações, o salário quase sempre é muito baixo, o que faz com que, para boa parte dos brasileiros, a saída seja montar seu próprio negócio, mesmo que ele não represente a principal atividade e sirva para complementar a renda familiar. Uma prova disso é a taxa de participação feminina em iniciativas empreendedoras.

No Brasil, a Revista do SEBRAE(2000) coloca que há uma mulher empreendedora para cada grupo de menos de dois homens. Na França, essa proporção é de 12 homens empreendedores para uma mulher. Na medida em que é incapaz de gerar os empregos necessários para absorver uma mão-de-obra cada vez mais desajustada aos padrões tradicionais e às exigências de um mercado competitivo, a economia força o desempregado a virar empreendedor. Este empreendedor, despreparado, acaba aprendendo de maneira mais onerosa: pelo erro.

Assim, altas taxas de impostos, custo elevado dos financiamentos e o baixo nível de educação são fatores que debilitam o sucesso da atividade empreendedora.

Embora intenso, o empreendedorismo brasileiro carece de qualidade, o que, conseqüentemente, reduz a capacidade competitiva do País como um todo. Foi esta percepção sistêmica que levou o SEBRAE a mudar sua forma de atuação, saindo de programas pontuais para programas estruturais.

Os programas tais como o “Brasil Empreendedor (2000), que capacitou, para obtenção de crédito, dois milhões de empreendedores em um ano;” “MEC SEBRAE”, (2000) que leva os princípios do empreendedorismo a 13 mil professores e 300 mil alunos; ou o “Programa de Desenvolvimento, Emprego e Renda (PRODER)”, que valoriza as vocações locais, organiza e capacita a comunidade de mais de mil municípios, são fundamentais para modificar o perfil do País. Há ainda outras ações, como o incremento ao micro-crédito e a ampliação do capital de risco como fonte de financiamento à atividade produtiva.

Visto que somadas à natural característica empreendedora do brasileiro, estas e outras iniciativas são capazes de contribuir decisivamente para dar liberdade para estes países poder trabalhar. Vontade e necessidade não faltam. Temos de olhar o problema de frente e ver que nele próprio está inscrito a solução.

Não basta “querer fazer”. É preciso “saber fazer”. É preciso oferecer condições para “poder fazer”. O Brasil dos pobres empreendedores, dos artesãos, das micro e pequenos agricultores poderia ser mais bonito aos olhos dos formadores de políticas públicas e às elites do País, principalmente dos setores financeiros. Os estudos do GEM (1999) confirmam “Somos os maiores empreendedores do planeta”.

AZEVEDO (1992.p.192), em estudos realizados com diversos empresários bem sucedidos, identificou qualidades especiais e comuns a todos eles e mostra alguns requisitos básicos que revelam a possível personalidade de homens e mulheres que foram à luta e obtiveram seu lugar no mercado, segundo o autor os requisitos são:

- **Assumir riscos.** Esta é a primeira e uma das maiores qualidades do verdadeiro empreendedor. Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar novo empreendimento, de buscar, por si só os melhores caminhos e, sobretudo é ter auto determinação. Reconhecendo sempre que os riscos fazem parte de qualquer atividade, sendo necessário aprender a lidar com eles;

- **Identificar oportunidades.** Ficar atento e perceber no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece, e reunir as condições apropriadas para a realização de um bom negócio. Sendo um indivíduo curioso e atento às informações, reconhecedor de que a melhoria de suas chances está diretamente ligada ao crescimento de seus conhecimentos;
- **Conhecimento.** Quanto maior o domínio de um empresário sobre determinado ramo de negócio, maior se constitui a probabilidade de êxito. Esse conhecimento poderá vir da experiência prática acumulada, de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino, até mesmo sob a forma de informes de pessoas que vivenciaram um empreendimento semelhante;
- **Organização.** Ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais – financeiros e tecnológicos, de forma racional. Ser prático e possuir senso de organização. Pois é sabido, que na maioria das vezes, a desorganização, principalmente no início do empreendimento, compromete seu funcionamento e desempenho;
- **Tomar decisões.** O sucesso de empreendimento, muitas vezes, está relacionado com a capacidade de decidir corretamente. Tomar decisões acertadas é um processo que exige o levantamento de informações e análise fria da situação, avaliação das alternativas e a escolha da solução mais adequada. O verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas, na hora certa;
- **Liderança.** Liderar é saber definir objetivos, orientar, combinar métodos e procedimentos práticos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Dentro e fora da empresa, o homem de negócios faz contatos. Seja com clientes, fornecedores, empregados, etc., assim, a liderança tem que ser uma qualidade sempre presente;
- **Dinamismo.** O empreendedor de sucesso nunca se acomoda, para não perder a capacidade de fazer com que simples idéias se concretizem em negócios efetivos. Manter-se sempre dinâmico e cultivar um certo inconformismo diante da rotina é um de seus lemas preferidos;
- **Independência.** Determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar a independência é meta importante na busca do sucesso. O empreendedor deve ser livre, evitando protecionismos que mais tarde, possam se transformar em

obstáculos aos negócios. Só assim surge a força necessária para fazer valer seus direitos de cidadão-empresário;

- **Otimismo.** Esta é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. Capaz de enfrentar obstáculos, o empresário de sucesso sabe olhar além e acima das dificuldades;
- **Tino empresarial.** É o que muitas pessoas acreditam ser um “sexto sentido”, intuição, faro empresarial, típico de gente bem-sucedida nos negócios.

É verdade que na maioria das vezes, é a soma de todas as qualidades descritas até aqui. Se o empreendedor reúne a maior parte dessas características terá grande ou total probabilidade de ter êxito. Quem quer se estabelecer por conta própria no mercado brasileiro e, principalmente, alcançar vãos mais altos, na conquista do mercado externo, deve saber que clientes, fornecedores e mesmo os concorrentes só respeitam os que se mostram à altura do desafio.



## 4 EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

### 4.1 Definição de Serviços

Um produto físico pode ser claramente descrito em termos de suas funções: tamanho, partes, materiais e assim por diante. Um serviço não pode ser tão facilmente especificado nem realmente demonstrado antes da compra.

Segundo NORMANN (1993.p.67), uma maneira de conceber um serviço – benefícios oferecidos ao cliente – é listar o mais claramente possível o que está sendo oferecido ou o que deve ser obtido como resultado da prestação do serviço. No transporte coletivo urbano, por exemplo, o cliente observará se o ônibus está limpo, se o motorista está treinado para conduzir o veículo de maneira defensiva, se o cobrador é atencioso e hábil para lidar com numerário (troco), o cumprimento dos horários previstos para as rotas dos trechos pré-determinados e assim por diante.

*KOTLER e ARMSTRONG* (1995, p.56): “Serviços são atividades ou benefícios que uma parte pode oferecer a outra e são essencialmente intangíveis e não resultam em posse de bem algum”. Portanto, serviço é um conjunto de trabalho ou favores que uma parte pode dar a outra e são indispensáveis, não podem ser tocados e não resultam em posse de bem algum, logo a natureza e as características dos serviços são distintas. Uma vez que cada uma mostra situações específicas e requer estratégias bem definidas para se atingir a meta proposta, sendo necessário adquirir meios de torná-los mais tangíveis. O cliente precisa conhecer as melhorias que o produto (serviços) acrescentará à sua vida ou a sua empresa. Outro fator é que os serviços diferem de acordo com o atendimento de necessidades pessoais, ou de necessidades administrativas.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1993.p.78), as principais características de serviços são:

- **Intangibilidade** – Serviços que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos, ou cheirados antes de compra;
- **Inseparabilidade** – Os serviços não podem ser separados de seus fornecedores;

- **Variabilidade** – A qualidade dos serviços depende de quem as proporciona, de quando, onde e como são proporcionados;
- **Perecibilidade** - Os serviços não podem ser estocados para venda ou uso posterior.

Como pode ser constatado, o serviço tem suas próprias características que os tornam diferentes dos produtos, conseqüentemente merecem tratamento diferenciados. Por isso necessitam ser compensados com treinamento e formação de imagem para superar as deficiências que impõem, sendo necessário motivar os empregados para que estes possam executar suas tarefas com perfeição, criando um serviço essencial, excelente qualidade, competitividade, buscando aumentar a produtividade na prestação dos serviços. SCARPIM (2000, p.42), afirma que: “Não é apenas a qualidade de produtos e serviços que é importante; a qualidade das pessoas que fazem produtos e prestam serviços é igualmente crucial”.

Os prestadores de serviços têm de trabalhar muito bem com os clientes para criar um valor superior durante seus contatos, com isso fica clara a necessidade dos prestadores de serviços concentrarem atenção tanto no cliente externo como no interno.

Em função destes relevantes motivos, é que se faz necessário que os profissionais de Marketing de serviços, devam preocupar-se cada vez mais com a realidade de hoje, buscando atender as necessidades e expectativas de seus clientes e verificando até mesmo qual o justo preço que eles pretendem pagar.

Na visão de COBRA e ZWARG (1996, p. 99): *“É preciso assistir ao cliente... para que ele possa ter satisfação com a aquisição do serviço, dependendo do enfoque de distribuição ou de uso respectivamente”*.

Desta forma, fica caracterizada a necessidade de se constatar que os serviços prestados ao Cliente, deverão ser executados, cercados de todos os critérios possíveis, para oferecer a verdadeira satisfação por algo que ele adquiriu. Quando o cliente percebe que o serviço não contém o que inicialmente foi prometido ou quando a prestação não corresponde a experiências anteriores a tendência é reclamar.

Assim, para GIANESI e CORRÊA (1994, p. 73), o cliente poderá seguir três caminhos quando se sentir insatisfeito com a prestação de um serviço:

- Toma alguma ação pública: busca reparação diretamente com o fornecedor, toma alguma ação legal para reparação, ou reclama junto a instituições privadas ou governamentais;

- Toma alguma ação privada: pára de comprar ou boicota o fornecedor, contra-recomenda o serviço ou o fornecedor;
- Não toma nenhuma ação: começa a formar uma imagem ruim que o fará tomar alguma atitude na próxima oportunidade em que não for satisfeito.

## 4.2. Qualidade em Serviços

A visão contemporânea de estratégia enseja um leque maior de opções. E, PORTER (1998.p.49-60), consagrou-se identificando três alternativas genéricas de estratégia para a construção de vantagem diferencial sobre concorrentes e obtenção de melhor desempenho: liderança no custo total, enfoque ou diferenciação de produto (bem ou serviços). Liderança no custo total implica produzir unidades de um produto padronizado e por ele cobrar mais barato que os demais fornecedores. Enfoque envolve concentração para destacar-se nas especificidades de um grupo particular de clientes, mercado geográfico, canal de distribuição ou linha de produto. Diferenciação requer oferecer alguma coisa que os clientes percebam como única, por exemplo, projeto, reputação, qualidade ou serviços comandará os preços acima da média.

Embora existindo muitas bases de diferenciação, qualidade superior é uma opção freqüentemente usada nesta estratégia. Para Leonard & Sasser apud Urdan (1993), qualidade é mesmo uma variável estratégica crucial, cuja relevância se avulta cada vez mais. Diferenciação por qualidade isolaria uma organização de rivalidade competitiva criando lealdade do cliente, diminuindo sua sensibilidade a preço e protegendo o negócio de outras forças competitivas redutoras de margens.

Diante desse panorama, salienta Lewis apud Urdan (1993.p.4-12), que em muitos mercados prevalece nítida tendência de considerar-se qualidade de serviços como o fator crítico na determinação de vantagem competitiva. Acadêmicos e executivos discutem qualidade de serviço como habilitação para alcançar diferencial competitivo sobre a concorrência.

Assim para KOTLER (1996.p.25), as empresas que buscam o sucesso, devem possuir em mãos uma poderosa ferramenta de trabalho denominada de: *“Marketing, que é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos*

*obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos (serviços) de valor com outros”.*

Nos tempos atuais, o motivo da preocupação não é apenas o fato de haver mudanças, mas a rapidez com que elas acontecem. Com isso, as empresas devem ficar atentas para perceber as transformações que surgem no dia a dia. Sabe-se que a estratégia usada antes, que forma sucesso, hoje pode ser apenas o caminho para o fracasso, em virtude da rapidez de mudanças. No atual contexto as empresas não podem sobreviver simplesmente fazendo um bom serviço, elas devem fazer um serviço de qualidade e de forma excelente se quiserem ser bem-sucedidas no mercado de crescente concorrência global.

Os prestadores de serviços têm de trabalhar muito bem com os clientes para criar um valor superior durante seus contatos, com isso fica clara a necessidade dos prestadores de serviços concentrarem atenção tanto no cliente externo como no interno.

Conforme COBRA e ZWARG (1986 p.98), esclareceu:

O objetivo do serviço deve ser sempre o cliente. E é por esta razão que uma empresa de serviço deve paradoxalmente prestar bons serviços. Ou seja, não basta vender um serviço, é preciso assistir ao cliente ou ao usuário para que ele possa ater satisfação com a venda ou uso do serviço, dependendo do enfoque de distribuição ou de uso respectivamente.

Os desafios das empresas de serviços, de acordo com KOTLER (1991.p.34), são três:

1. **Diferenciação competitiva** - Atualmente, quase todas as empresas prestadoras de serviços reclamam das dificuldades de diferenciar os serviços dos concorrentes. Considerando que os clientes não são leais quando o assunto é dinheiro e vêem a prestação de serviços de certa forma homogênea, pois estão mais preocupados com o custo do que com a empresa prestadora de serviço. Desta forma a empresa prestadora de Serviço pode diferenciá-los dos seus concorrentes de três formas: a) através de funcionários, do ambiente físico e por processo; b) Ter funcionários mais hábeis em contato com os clientes do que seus concorrentes; c) desenvolver um ambiente físico mais adequado e principalmente desenvolver um processo superior de prestação de serviços, visto que contará ponto em favor de certa empresa, distinguindo-a, vez que o cliente saberá identificar esse diferencial em relação às demais concorrentes;

2. **Qualidade de Serviço** – Atender as necessidades dos consumidores é a parte essencial da excelência do atendimento ao cliente. Uma das maneiras que têm as prestadoras de serviços diferenciar-se, é prestar serviço de alta qualidade, excedendo as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos. Os clientes escolhem as empresas prestadoras de serviços por meio de divulgação, experiências passadas e propaganda das empresas de serviços. Se os serviços apresentados atender ou exceder às expectativas, os consumidores retornarão;
3. **Produtividade** – É a maximização dos resultados em função da otimização dos recursos. É conseguir mais com menos.

Já ZEITHAML e BERRY, apud, GIANESI, (1996.p.95), constataram que há cinco determinantes da qualidade de um serviço. Sendo apresentados na ordem de importância atribuída pelos consumidores:

- **Confiabilidade** – habilidade de executar o serviço prometido com segurança e precisão;
- **Atenção** – estar sempre pronto a ajudar os consumidores e em fornecer serviços rápidos;
- **Segurança** – certeza de conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade em inspirar confiança e responsabilidade;
- **Empatia** – fornecimento de cuidado e atenção individualizados aos consumidores; Tangibilidade – a aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.

E para KOTLER (1991.p.29), várias empresas que administram serviços com excelência compartilham de inúmeras práticas comuns, a saber:

- Conceito estratégico;
- Uma história da alta administração comprometida com a qualidade;
- Estabelecimento de altos padrões;
- Sistema para monitorar o desempenho dos serviços;
- Sistema para atender às reclamações dos consumidores;
- Satisfação tanto dos funcionários como dos clientes.

KOTLER (1991.p.41), coloca que existem seis abordagens para melhorar a produtividade dos serviços:

- Ter funcionários que trabalhem muito ou com grande habilidade;
- Aumentar a quantidade de serviços em prejuízo de alguma qualidade;
- Industrializar o serviço, acrescentando equipamento e padronizando a produção;
- Reduzir ou tornar obsoleta a necessidade de um serviço pela invenção de um produto;

- Desenvolver um serviço mais eficaz;
- Apresentar aos consumidores alguns incentivos para façam algum trabalho novamente de responsabilidade da empresa.

Pois, sabe-se que o consumidor busca nos serviços os benefícios, sobretudo quando as características dos serviços atendem às expectativas do mesmo. Para isso, é preciso saber como os consumidores estão recebendo os benefícios e se há necessidade de benefícios adicionais a serem proporcionados.

KOTLER (1991, p. 48), enfatiza ainda que:

Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado pelo consumidor e o custo total do consumidor obtido. Valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previstos por determinado produto ou serviço.

Logo, compreender que se escolher as coisas certas para fazer, é importante que se faça da melhor maneira possível. Por outro lado, se partir de escolhas erradas, não importa o quão bem a desenvolva, certamente fracassará. A questão é simples: determine objetivos e metas e concentre esforços no sentido de concretizá-los. Especialize-se se puder, mas não esqueça de identificar pontos fortes para se apoiar e oportunidades para aproveitar.

É bem verdade, que todo negócio é conduzido com base em uma estratégia e em um conjunto diretivo de metas e crenças, que resultam em uma abordagem direcionada a uma situação ou oportunidade de negócio. No entanto, o que se coloca não é a estratégia que a empresa irá adotar, mas sim se a estratégia escolhida será a mais útil para o seu empreendimento no momento presente, considerando-se seus recursos, interesses, mercados e concorrência.

Conforme SCARPIN (2000.p.44): “O cliente é o objetivo maior dos Contabilistas e das empresas de contabilidade, sendo o centro de tudo, e é o fator de existência e da permanência da profissão no mercado consumidor de serviços”. Por isso é fundamental compreender o cliente, pois o mesmo é o objetivo maior dos prestadores de serviços.

Assim, o Marketing em serviços contábeis figura como um dos principais avanços, principalmente quando se fala em organização e profissionalismo. SCARPIN (2000.nº 126-dez), diz que:

Na profissão contábil o marketing tem papel fundamental, pois é através do mesmo que se busca a satisfação do cliente, alcançando os objetivos propostos pela organização ou indivíduo, gerando valorização profissional.

É sabido que inicialmente o pensamento de marketing de serviços propagou-se em união com a venda de produtos físicos. No entanto, uma das maiores megatendências tem sido o crescimento admirável dos serviços.

LAS CASAS (1991.p.11-12), esclarece que: “Quanto mais avançada a nação, maior a importância do setor de serviços na economia de um país”. Vale dizer que as pessoas com maior poder aquisitivo pagam para terceiros, prestadores de serviços para elaborarem aqueles serviços mais cansativos e rotineiros, dando ênfase, a percepção de que a prestação de serviços vem sendo responsável por uma grande parcela de empregos, devido as enormes mudanças ocorridas nos diversos campos das profissões, necessário se faz que as empresas façam planejamento de suas ações.

### 4.3 Ferramentas de Gestão

No gerenciamento de uma empresa, são necessários instrumentos que possam balizar os caminhos que se pretende percorrer. Dentre as várias ferramentas necessárias, destacamos o planejamento, o controle interno, o *Kaisen* – melhoria contínua e o programa 5 S.

#### 4.3.1 Planejamento

A atitude de planejar é tão antiga e importante que o homem, provavelmente não teria sobrevivido ao primeiro inverno, se não tivesse o mínimo de planejamento. Noé, quando da construção da arca que valeu a sua vida e de sua família, fez uso deste recurso e seguiu todas as orientações de Deus quanto à data, altura, largura, comprimento, divisões, animais, alimentos necessários, etc.

A atitude de Planejar precede a ação. Não podemos iniciar uma viagem sem saber para onde queremos ir e qual o melhor caminho a seguir. Por isso:

*O navegador que conhece a sua missão traça sua rota começando no ponto de partida (diagnóstico), avalia o melhor caminho (estratégia), considerando ventos, profundidade, marés, tempestades e distância (ambiente), sempre tendo como diretriz o seu ponto de chegada (objetivo).*

*Em viagem fará acompanhamento diário para corrigir os eventuais e possíveis desvios de rota, até chegar ao destino traçado. Quando chegar, fará outro planejamento, pois esta é a sua missão como líder. Determinar o próximo destino, traçar a rota, corrigir os desvios e chegar com segurança ao porto escolhido (planejar, executar, controlar e corrigir).*

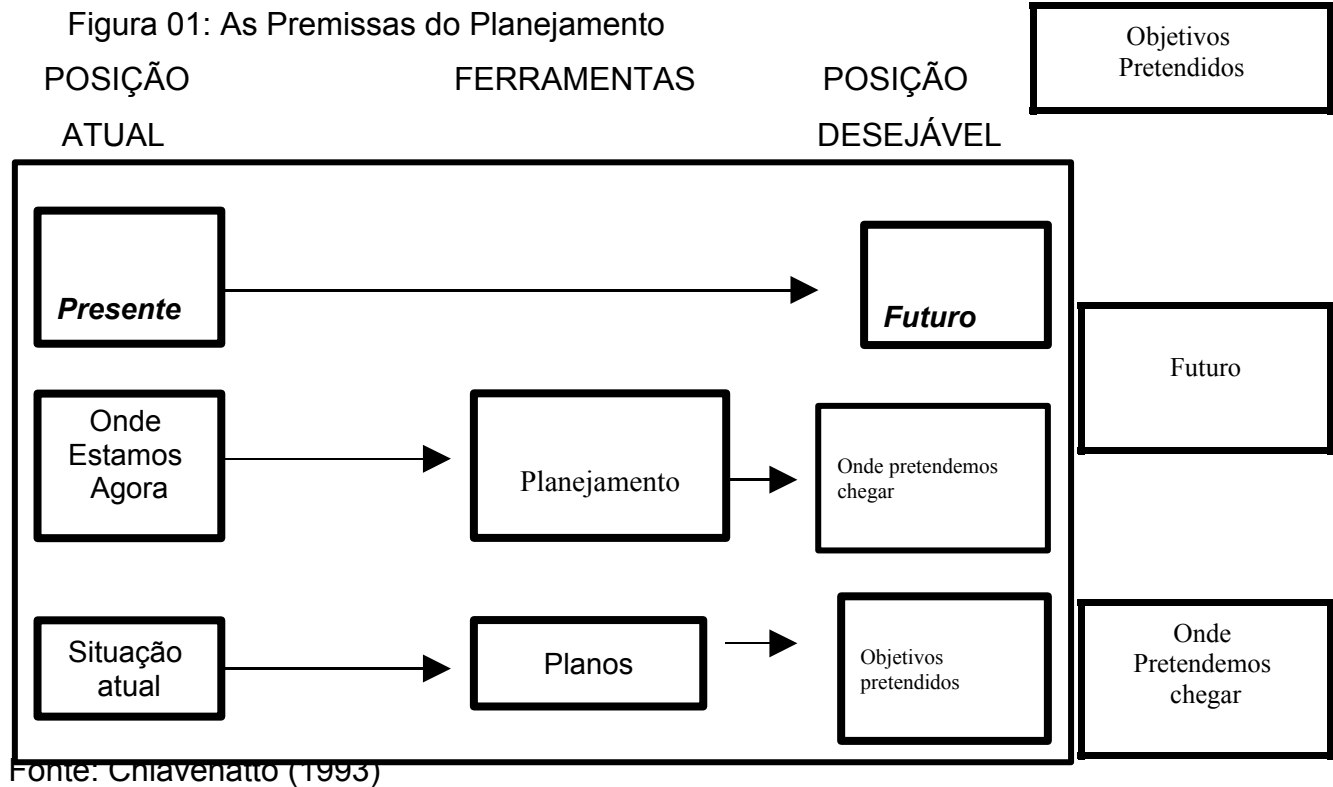
(Como e Porque Planejar na Entidade Empresarial, Sebrae, 1998, p. 4).

Rosa (1998.p.67), destaca que o planejamento consiste no mais importante passo para se atingir o resultado pretendido. “É a linha de ação a ser seguida, as etapas a serem cumpridas e os métodos a serem usados”.

Dessa forma o planejamento em uma empresa, qualquer que seja seu tamanho, é imprescindível. Sua sobrevivência futura dependerá dos ajustes que se fizer no presente, sempre visando: concorrência, fornecedores, preços, tendências, qualidade no atendimento, etc. Além de planejar, é também necessário que o empreendedor faça o devido controle do plano. Controlar a execução de um planejamento é comparar o desempenho efetivo da entidade ao que foi planejado. Esta é a tarefa principal do líder de uma empresa. Logo, monitorando o plano, terá o controle da situação, poderá corrigir eventuais desvios, analisando item por item, comparando o que está acontecendo, cobrando desempenho, distribuindo tarefas, acelerando processos. Poderá visualizar alterações no cenário; aproveitar oportunidades. Isto é imperativo para a permanência das empresas no mercado.

As empresas não podem mais trabalhar na base da improvisação. Quase tudo nelas deve ser planejado antecipadamente. O *planejamento* figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência, conforme figura abaixo:





Para Chiavenatto (1993), o planejamento caracteriza-se com a seguinte hierarquia de procedimentos:

**a) Estabelecimento de objetivos.** O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. Esta definição faz do estabelecimento dos objetivos a serem alcançados o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar para se saber exatamente como chegar até lá. Objetivos são resultados que se pretende atingir e predominam sobre todos os demais objetivos, enquanto os objetivos de cada divisão predominam sobre os objetivos de cada especialista. Os objetivos maiores impõem-se aos objetivos específicos.

**b) Desdobramento dos Objetivos.** Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização (no topo da Hierarquia) até os objetivos operativos ou operacionais que envolvem simples instruções para a rotina cotidiana (na base da hierarquia) desta maneira, o planejamento, compõe-se tanto de estratégias e políticas a longo prazo por meio das quais se pretende alcançar os objetivos globais da organização, como também de um conjunto de planos detalhando as atividades cotidianas para o

alcance de objetivos imediatos relacionados com uma divisão ou órgão da organização.

Como consequência da hierarquia de objetivos surgem os desdobramentos dos objetivos. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, à medida que se desce nos seus desdobramentos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada.

**c) Abrangência do Planejamento.** Além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia de planejamento.

Neste sentido, Chiavenatto (1993), elenca três níveis distintos de planejamento: Planejamento estratégico, o tático e o operacional.

*O Planejamento Estratégico:* é o planejamento mais amplo e abrangente da organização. Suas principais características são:

- É projetado em longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidas há vários anos pela frente;
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos ao nível organizacional;
- É definido pela cúpula da organização e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

*Planejamento Tático:* é o planejamento feito em nível departamental. Suas principais características são:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- É definido em cada departamento da empresa.

*Planejamento Operacional:* é o planejamento feito para cada tarefa ou atividade. Suas principais características são:

- Projetado para curto prazo, para o imediato;
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- É definido para cada tarefa ou atividade.

O planejamento operacional é constituído geralmente por metas, programas, procedimentos, métodos e normas.

#### 4.3.2 Controle Interno

Os controles internos são instrumentos importantes utilizados numa empresa objetivando a consistência de procedimentos técnicos e administrativos adotados, assegurando os meios indispensáveis ao acompanhamento das ações planejadas e análise dos resultados esperados. Cada empresa tem objetivo operacional específico e, de acordo com as suas atividades, precisa utilizar procedimentos de controle interno distintos em função do ramo de negócio, volume das operações e riscos envolvidos.

Para a contadora SOUZA (2000.p.53), o controle interno está diretamente relacionado com a eficiência e eficácia operacional, bem como com o respeito e a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas. “Esses controles incluem análises estatísticas, controle de qualidade, avaliação de desempenho, planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, entre outros”.

Assim, o mais importante no controle interno de uma empresa é que este seja confiável, salvasse seus ativos, otimize a utilização de recursos e detecte erros e fraudes.

Segundo ATTIE (1992, p. 202), um eficiente sistema de controle interno deve compreender:

- Plano de organização que proporcione segregação de funções apropriadas das responsabilidades funcionais;
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração satisfatórios que possibilitem: a) identificar as responsabilidades e riscos envolvidos em cada parte das operações; b) os registros das operações e transações através de documentos originais e segundo o fluxo normal delas; e c) a classificação dos documentos dentro de uma estrutura formal de contas (plano de contas);
- Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização;
- Profissionais devidamente qualificados que façam uso, de forma eficiente e econômica dos procedimentos prescritos.

### 4.3.3 Melhoria Contínua

Massaki Imai (1999), define melhoria contínua a partir da palavra *Kaisen*, segundo o autor:

*Kaisen* significa melhoramento. *Mais*: significa melhoramento na vida pessoal, na vida doméstica, na vida social e na vida de trabalho. Quando aplicada para o local de trabalho, *Kaisen* significa melhoramentos contínuos envolvendo todo mundo-administrador e trabalhadores igualmente.

Para *Moreira (1999, p. 93)*, o *Kaisen* é um processo e deve fundamentar-se em contínua avaliação, assim:

A melhoria contínua consubstancia-se em ações de grupos de análise e resultados, grupos de engenharia simultânea, relações de cadeia de processo, rede de clientes e fornecedores internos e, finalmente, visão consciente de mudança de processo.

Desse modo é oportuno observar que no processo de melhoria contínua, a eliminação de desperdícios é peça de fundamental importância e que a sobrevivência das empresas no mercado moderno dependerá deste atributo, pois a redução de custos implicará na redução de preços e no conseqüente investimento de recursos para o incremento dos negócios. Com o alto nível de competitividade no mercado, a melhoria contínua torna-se um importante instrumento que deve ser utilizado em qualquer empresa que deseja longevidade.

### 4.3.4 O Programa dos 5 S

O programa dos 5 S, trata-se de uma ferramenta gerencial utilizada em diversos países do mundo com o propósito de sensibilizar as pessoas quanto a aspectos comportamentais elementares. A teoria é bastante simples e objetiva, e, quando aplicada de forma abrangente e participativa, reflete resultados positivos em qualquer organização

Segundo *Moreira (1999, p. 85)*, o programa foi desenvolvido em 1950, pelo engenheiro de manutenção Kaoru Ishikawa que, após um estágio nos EUA, o implantou no Japão. Suas características educacionais o habilitaram a ser ministrado nas escolas para as crianças. Apesar de, algumas vezes, ser

considerado uma ação de limpeza e organização apenas, ele é muito mais do que isso.

Na sua abordagem, *Moreira*, declara que:

É um programa educacional que atua como potente ferramenta de envolvimento, participação e produtividade, gerando grande efeito motivacional, principalmente entre os empregados do nível de operação.

A definição do programa é basicamente a explicação do significado dos 5 S que derivam de cinco palavras japonesas que iniciam com a letra S:

O primeiro **S** recebe o nome de **Seiri**: separar o necessário do desnecessário;

O segundo **S** recebe o nome de **Seiton**: arrumar e organizar o ambiente de trabalho;

O terceiro **S** recebe o nome de **Seiso**: limpar o ambiente de trabalho;

O quarto **S** recebe o nome de **Seiketsu**: manter limpo, organizado e sinalizado;

O quinto **S** recebe o nome de **Shitsuke**: significa incorporado, ou seja, educação para que se execute os demais S.

A dificuldade, no entanto, está na manutenção do programa que dependerá de constantes ajustes e inclusão de novas dinâmicas que venham motivar os empregados na continuidade do projeto. Muitas empresas não conseguem chegar ao quinto S. Mas as que alcançam, geralmente colhem bons resultados. É o estágio em que os empregados levam para suas casas os conceitos do programa.

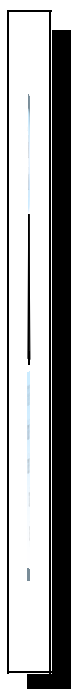
Assim MOREIRA (1999.p.88), ressalta que: “A interferência no ambiente organizacional é parte e esse, é o clima motivacional que traz melhorias para a qualidade e a produtividade da empresa”.

Desta forma, o modelo proposto foi desenvolvido a partir da teoria, no que diz respeito a organização e montagem. Encontra-se a seguir no capítulo 5, a aplicação e prática destes conceitos.

## 5 METODOLOGIA E DIAGNÓSTICO

Este capítulo foi desenvolvido seguindo as fases abaixo relacionadas:

Figura 04: Estrutura do Processo da Pesquisa



### 5.1 Característica da Amostra

Tendo como fonte os relatórios de inscrições de Abertura e Renovação de empresas prestadoras de Serviços, expedidos pela Secretaria Municipal de Fazenda da Prefeitura do Município de Porto Velho – Rondônia, com análise no período de 1997 a 2000. Iniciou-se a elaboração do projeto de pesquisa, onde se definiu o universo e o tamanho da amostra.

Os relatórios de estudo, apresentam um número de 2.600 (duas mil e seiscentos) empresas que renovaram seus alvarás de localização e funcionamento no exercício de 2000. Destas empresas, foram selecionadas, tendo como parâmetro

à razão social e atividade da Micro e Pequena empresa prestadora de Serviços. Sendo encontrada a quantidade de 785 (setecentos e oitenta e cinco) empresas.

Ao efetuar-se nova análise quanto às atividades fins das empresas, teve-se como opção, realizar uma pesquisa sobre as Micro e Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis, onde obteve-se como universo 109 (cento e nove) empresas em atividades. A partir deste universo elaborou-se uma amostragem extratificada proporcional, onde Aij é a empresa pertencente ao i-ésimo bairro e a j-ésima modalidade da forma jurídica empresarial. Para delimitação do tamanho da amostra utilizou-se a variabilidade padrão do capital social das empresas assistidas. Desta amostragem para aplicação dos questionários ficou assim distribuído:

QUADRO 03: Demonstrativo da amostragem das Micro e Pequenas Empresas prestadora de serviços contábeis em Porto Velho

BAIRRO	UNIVERSO	AMOSTRA
CENTRO	61	27
SÃO CRISTOVÃO	06	03
NOSSA Sra. DAS GRAÇAS	04	02
ELDORADO	08	04
TANCREDO NEVES	03	01
JK II	02	01
LIBERDADE	02	01
CALAMA	06	03
AREAL	05	02
NOVA PORTO VELHO	02	01
COSTA E SILVA	02	01
NOVA FLORESTA	04	02
CALADINHO	03	01
4 DE JANEIRO	01	01
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>50</b>

Destas, escolheu-se uma amostra de 50 (cinquenta) empresas para a aplicação dos questionários.

Nestes questionários constam 45 (quarenta e cinco) questões (anexo 8.1) distribuídas de forma a identificar:

- 1) **Identificação/Dimensão do Empreendimento** – Conjunto de fatores que permite identificar e dimensionar o perfil do empreendimento;

- 2) **Atividades do empreendimento** – Conjunto de informações que possibilita conhecer os atributos da atividade do Empreendimento;
- 3) **Fatores de Sucesso** – Conjunto de informações que possibilita identificar as razões de sucesso do Empreendimento.

Os quesitos estão voltados para a identificação de características e tendências das empresas prestadoras de serviços contábeis no município de Porto Velho, focalizando o perfil empreendedor.

O modelo aplicado é o dos Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas empresas do comércio no Brasil – Volume I – SEBRAE – IEL/UFRJ, 1995, com as devidas adaptações.

## **5.2 Padronização das Medidas**

### **5.2.1 O modelo de avaliação**

Para analisar o processo de empreendedorismo e de inovação das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis em Porto Velho, buscou-se estabelecer um modelo de avaliação para mensurar as organizações prestadoras de serviços contábeis sob a ótica da inovação e do empreendedorismo, levando-se em consideração as peculiaridades do mercado portovelhense.

A partir dos questionários que balizaram a pesquisa, estabeleceu-se uma escala de pontuação, onde para cada item do questionário foi atribuída uma pontuação específica considerando uma única resposta. Na maior parte dos casos em que há três pontos, onde o desempenho é medido pela presença ou não do item verificado e, se presente, no maior ou menor grau de formalização deste. Boa parte dos programas de inovação consiste em desenvolver e verificar periodicamente indicadores dos mais variados aspectos da empresa, o que exigem seu detalhamento e sua formalização em documentos.

Desta forma, na maior parte dos quesitos, utilizou-se a formalização documental como aferidor do maior grau de inovação e empreendedorismo (equivalente ao valor de três na tabela de avaliação).



Com base nos resultados, foi possível processar o cálculo do desempenho por empresa, de acordo com o valor máximo de 252 pontos, criando-se faixas de pontuação para o conjunto das empresas e pontuações médias por segmentos, úteis à análise.

Quadro 04: Tabela de Avaliação

Indicadores de Medidas	Ponto 0	Ponto 01	Ponto 02	Ponto 03
Existência da Empresa		Menos de 02 anos	Entre 02 e 06 anos	Acima de 06 anos
Capital Social		Entre 1.000, e 10.000,	Entre 10.001, e 20.000,	Acima de 20.000,
Salário dos Funcionários	01 salário	Entre 01 e 03 salários	Entre 03 e 04 salários	Acima de 04 salários
A estrutura física e a edificação	Não é suficiente			É suficiente
A edificação é própria	Não			Sim
Os equipamentos de informática são suficientes	Não			Sim
Os equipamentos são atualizados	Não			Sim
Por que resolveu abrir o empreendimento	- Tempo disponível - Estava desempregado - Programa Demissão	- insatisfação no emprego	- capital disponível	- Experiências Anteriores, - Oportunidade de negócios
Executa outras atividades	Sim			Não
Fatores externos que provocam mudança para beneficiar seu empreendimento .	- Apoio Familiar,	- Auxílio financeiro Sebrae, - menor taxa de juros e financiamento	-redução de impostos e incentivos fiscais	- aumento de nº de clientes, - inovação com sistemas de informações
A empresa possui sistema de contabilidade informatizada	Não			Sim

O sistema de contabilidade atende eficazmente a necessidade dos clientes e as suas	Não			Sim
Qual a forma de recebimento estabelecida nos contratos		À vista		A prazo
Qual prazo médio de recebimento	Acima de 30 dias.	De 20 a 30 dias	De 10 a 20 dias	Até 10 dias
A empresa compra a prazo?	Não			Sim
Prazo de pagamento		De 10 a 20 dias	De 20 a 30 dias	Acima de 30 dias
Mantém seus compromissos atualizados	Não			Sim
Faturamento anual	De 0 a 25.000,	De 25.001 a 50.000,	Entre 50.001 a 75.000,	Acima de 75.000,
Realização de treinamento pessoal	Não			Sim
Escolaridade dos proprietários	Ensino fundamental completo	Ensino médio incompleto, Ensino médio completo.	Superior incompleto,	Superior completo,
Atividade Anterior		Funcionário público, Servidor da iniciativa privada	Outro ramo	Autônomo Estudante
Exerce outra atividade além de empresário,	Sim			Não
A outra atividade possui afinidade com contabilidade,	Não			Sim
Tinha experiência anterior ou conhecimento neste ramo de negocio	Sim			Não

Meio pelo qual obteve experiência ou conhecimento no ramo empresarial	- Alguém da família tinha negócios, -outros meios;	Func. De outra empresa;	Diretor/gerente de outra empresa; - Sócio proprietário de outra empresa	- Formação acadêmica, - Já era autônomo no ramo;
Na abertura da empresa procurou algum tipo de Consultoria para aconselhamento	Não			sim
A que profissional recorreu?		- Entidades de Classe, - Pessoas que conheciam o ramo,		- Empresa de consultoria; - Sebrae; - Contadores;
No processo de gestão sua empresa assume riscos calculados?	Não			Sim
No processo de gestão a empresa aproveita oportunidades?	Não			Sim
Sua empresa faz planejamento e monitoramento de suas ações?	Não			Sim
Os dirigentes da empresa participam de algum curso ou palestra voltado para a administração de empresas?	Não			Sim

Fatores de sucesso da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não teve problema com a fiscalização;</li> <li>- Não existe problema familiar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência muito Fraca;</li> <li>- Carga tributária suportável;</li> <li>- Estabilidade econômica do país;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de clientes;</li> <li>- Instalações adequadas,</li> <li>-Entendimento entre os sócios;</li> <li>- Controle eficiente do capital de giro;</li> <li>- Facilidade de obtenção de crédito;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conhecimento do mercado;</li> <li>- Mão de obra qualificada;</li> <li>- Conhecimento gerencial adequado;</li> </ul>
Relacionamento com clientes		Médio	Bom	Muito bom
Relacionamento com fornecedores		Médio	Bom	Muito bom
Relacionamento com funcionários		Médio	Bom	Muito bom
Faz propaganda na mídia	Não			Sim
Alternativas de impacto positivo sobre a posição futura da empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução das despesas operacionais;</li> <li>- Aumento de capital;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crescimento das vendas líquidas;</li> <li>- Redução dos custos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento nas vendas de serviços;</li> </ul>
Medidas que melhor descrevem o desempenho da empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de ativos;</li> <li>- lucro após IR-Fluxo de caixa;</li> <li>- Lucro operacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas;</li> <li>- Lucro;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de retorno;</li> <li>- margem de lucro,</li> </ul>
Taxa de crescimento da empresa		Entre 1% e 10%	Entre 11% e 20%	Mais de 20%
Meios de obtenção de informações sobre ferramentas gerenciais		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amigos da área;</li> <li>- jornais</li> <li>Clientes,</li> <li>- Agências Governamentais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades,</li> <li>- Internet;</li> <li>- Livros e revistas especializadas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultores,</li> <li>- Conferencias e Workshops;</li> <li>- Organizações profissionais;</li> </ul>

Com base no quadro de indicadores de avaliação e no quadro de pesos atribuídos aos grupos de questões, os quais estão em função proporcional à caracterização do potencial empreendedor da organização, chegou-se ao resultado da pontuação máxima de 252 pontos conforme demonstrado abaixo:

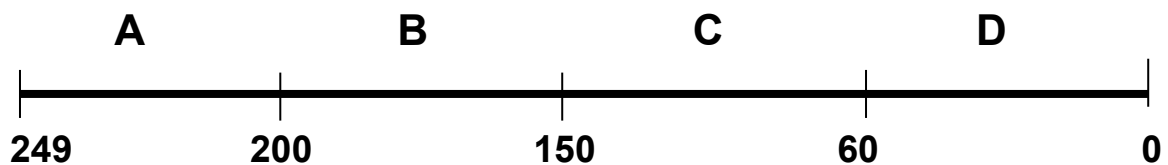
Quadro 05: Tabela de Pontuação Máxima

Grupo	Nºde questões do Grupo	%	Pontuação Máxima por Questão	Peso atribuído ao Grupo	%	Pontuação Máxima por Grupo de Questões	%
Grupo 01	08	20,51	03	01	20	24	9,64
Grupo 02	09	32,08	03	01	20	27	10,84
Grupo 03	22	56,41	03	03	40	198	79,52
Total	38	100,00		05	100	252	100,00

### 5.2.2 Padronização da Avaliação

Estabelecidos os critérios de mensuração da pesquisa, passou-se a estabelecer os padrões de avaliação, ou seja, um modelo objetivo que pudesse oferecer condições para avaliar, dentro da escala de pontuação máxima, as empresas contábeis sob uma visão empreendedora, onde estabeleceu-se conceito de “A” a “D” com base em intervalos de pontos alcançados na mensuração do questionário, conforme a régua de conceitos demonstrada abaixo:

Figura 05: Régua de Avaliação



Quadro 06: Interpretação dos Conceitos

<b>Avaliação</b>	<b>Classificação</b>	<b>Especificação</b>	<b>Observações</b>
A	Excelente	Progresso	A empresa possui todas as características de organização empreendedora.
B	Bom	Em desenvolvimento	A empresa possui muitas ações empreendedoras, caminhando para um rumo inovador.
C	Regular	Ação	A empresa possui poucas ações inovadoras, necessitando de um programa estratégico para um direcionamento empreendedor.
D	Insatisfatório	Atenção	Inexistem ou pouquíssimas são as características inovadoras, comprometendo os fatores de sucesso da empresa.

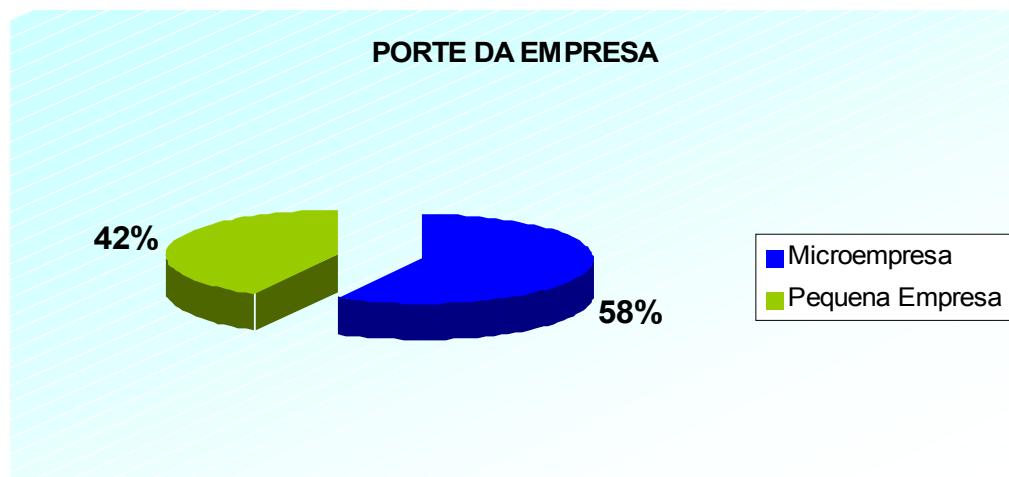
Desta forma ficou estabelecido o modelo próprio de mensuração e a padronização de avaliação proposta, o qual dentro de suas peculiaridades buscou de forma objetiva identificar as organizações contábeis com características empreendedoras, as que possuem pequenos traços de inovação e empreendedorismo, como também aquelas que estão distantes destes conceitos de sucesso na atualidade.

### 5.3 Comparação e Análise dos Dados

#### 5.3.1 Análise do Resultado da Pesquisa

Após a definição do modelo de avaliação passou-se à análise e interpretação dos resultados obtidos na pesquisa de campo com as empresas prestadora de serviços contábeis na cidade de Porto Velho. A análise procedeu de forma individualizada por questões, através dos gráficos que demonstram os percentuais resultantes da pesquisa e posteriormente será aplicado o modelo de avaliação proposto.

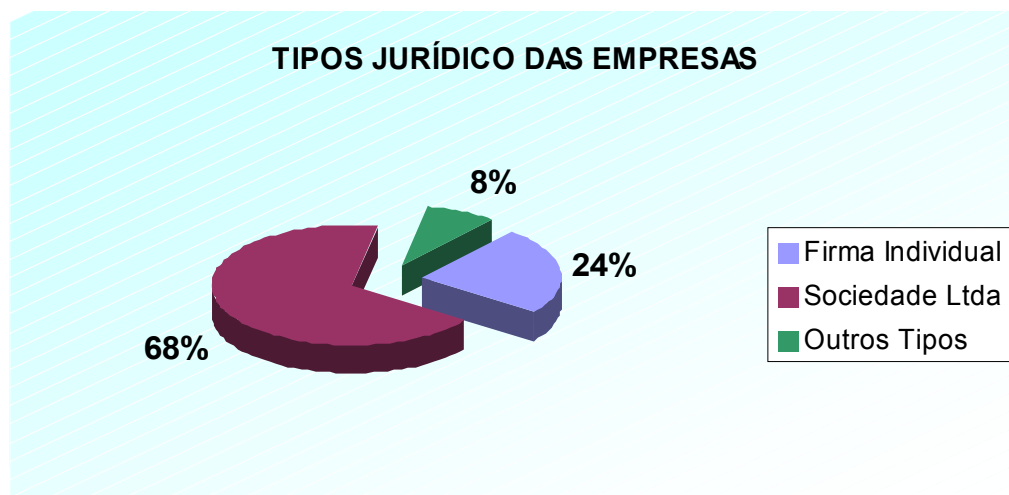
Figura 06: Identificação do Porte da Empresa



A pesquisa demonstrou que do total da amostra de 50 empresas pesquisadas, um total de 58% ou seja, 29 empresas, são classificadas como micro empresa e 42% ou 21 empresas são classificadas como de pequeno porte. Esta classificação está baseada em legislação tendo como parâmetro o faturamento anual. Contudo, pode ser percebida uma tendência das empresas prestadoras de Serviços Contábeis em Porto Velho a fazerem opção de se enquadrarem como Microempresas

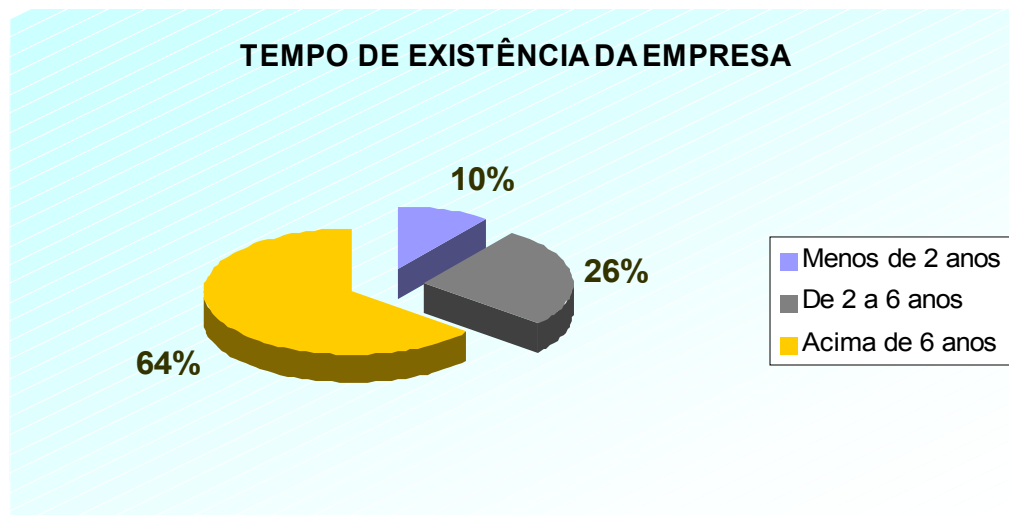
Este quesito do porte da empresa não possui muita relevância no potencial empreendedor das organizações, tendo como objetivo unicamente o de identificar a classificação das empresas pesquisadas.

Figura 07: Especificação da Personalidade Jurídica das Empresas



Esta questão também sem potencial de interferência na característica empreendedora das empresas vem demonstrar de que forma jurídica são constituídas as empresas pesquisadas, possibilitando identificar a tendência local, onde é verificado que a maioria absoluta das empresas está constituída em sociedade por quota de responsabilidade limitada, representando 68% da amostra, ou seja, 34 empresas do total de 50 pesquisadas. Tal fato se explica pela facilidade operacional e da simplificação burocrática na abertura e manutenção deste tipo de sociedade.

Figura 08: Existência da Empresa



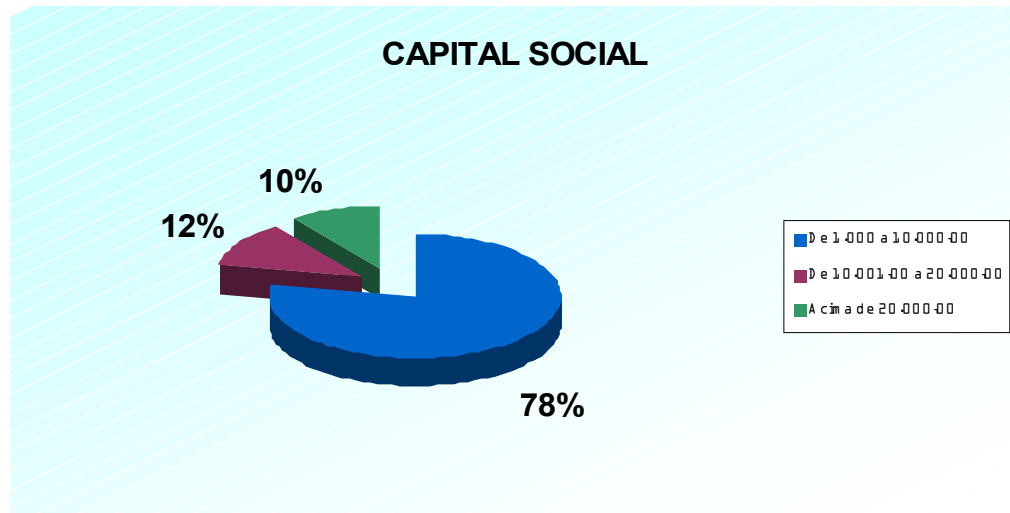
Quando da elaboração desta questão, ainda na fase de projeto da pesquisa, foi dividida por faixa de idade, representando o estágio da empresa no mercado, sendo:

- Dois anos, de introdução e fixação no mercado;
- Entre 02 e 06 anos, de consolidação no mercado, manutenção e desenvolvimento;
- Acima de 06 anos, de sustentação e ampliação de vantagens competitivas, para as características de empresas contábeis.

Dessa forma, verificou-se que a maioria de 64% ou seja, 32 das empresas pesquisadas em Porto Velho permanecem no mercado há mais de 06 anos, demonstrando que as empresas do grupo pesquisado vêm acompanhando as inovações exigidas pelo mercado ou não teriam conseguido fixar-se por esse período.

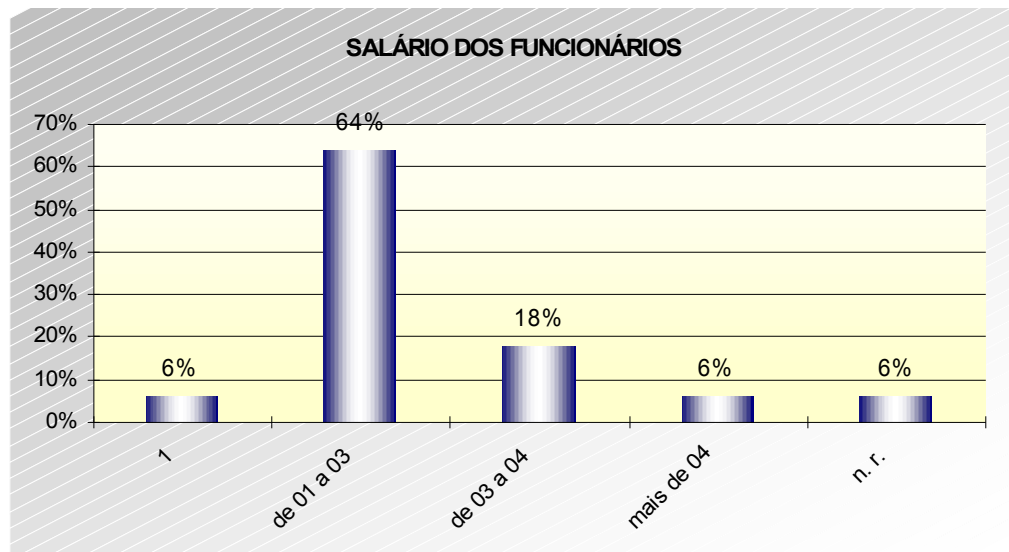


Figura 09: Formação do Capital Social



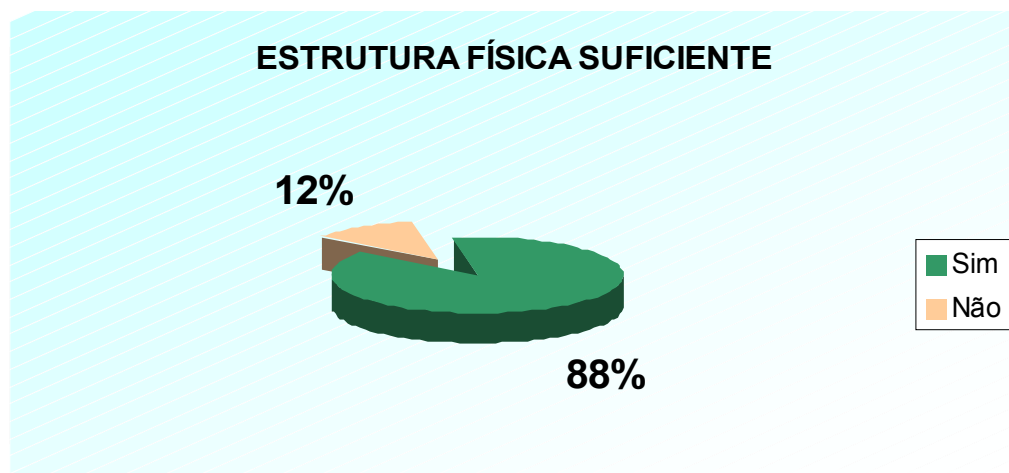
Esta questão teve por finalidade analisar os investimentos próprios, o que causou surpresa foi o resultado demonstrar que 78% ou 39 empresas possuem capital social entre R\$ 1.000,00 e R\$ 10.000,00 o que demonstra baixo volume de investimentos com recursos próprios, deixando certa clareza, que os ativos das empresas foram realizados com resultados ou com capital de terceiros. Afirmou-se isto, em função da existência de outras questões que nos proporcionou identificar de forma indireta os investimentos em ativos imobilizados, os quais são incompatíveis quantitativamente com o valor do intervalo do capital social predominante na pesquisa. Apenas 06 empresas, ou seja, 12% da amostra possui capital social entre R\$ 10.001,00 e R\$ 20.000,00 e apenas 05 empresas, ou seja, 10% da amostra possui seu capital social com valores acima de R\$ 20.000,00.

Figura 10: Salários Pagos aos Funcionários



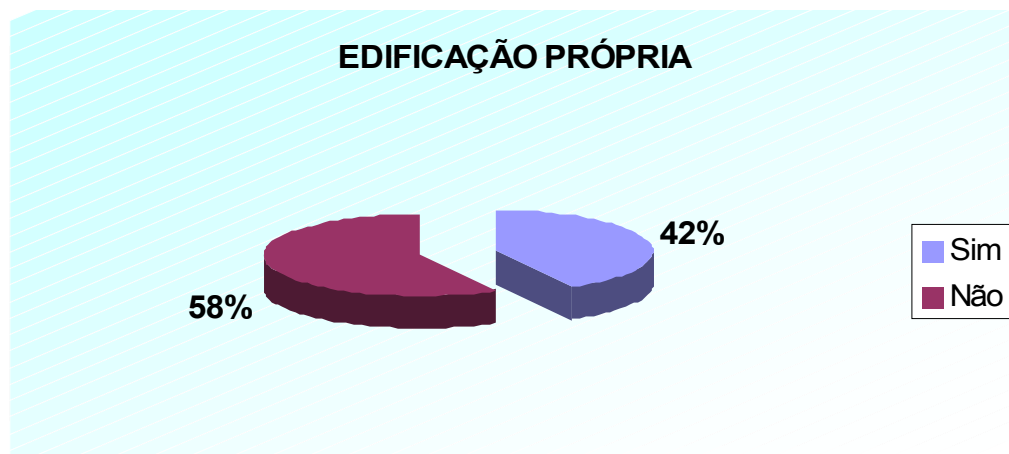
As empresas contábeis possuem nos seus funcionários o maior ativo da organização, pois seu produto é a informação, da qual a qualidade depende diretamente da capacidade dos produtores intelectuais destas que são os funcionários das empresas contábeis. A questão foi elaborada com vistas a identificar os valores (estipulado em um salário mínimo) oferecidos aos funcionários a título de remuneração, onde verificou-se que 64% ou seja, 32 das 50 empresas pesquisadas oferecem de 01 a 03 salários mínimos aos seus funcionários, o que não possui maiores divergências levando-se em consideração a escolaridade dos funcionários, pois possuem o nível médio e estão dentro dos parâmetros da economia local.

Figura 11: A Suficiência da Estrutura Física



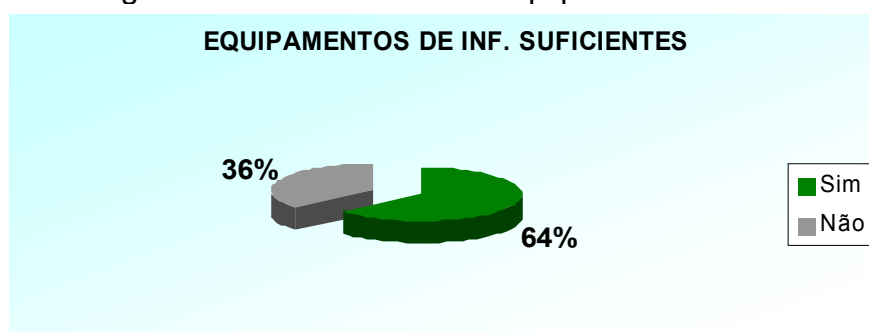
Visando analisar as condições físicas da empresa, esta questão buscou interpretar a suficiência da estrutura física sob a ótica das necessidades da empresa e dos clientes, onde se obteve como resultado a resposta de 88% ou seja, 44 empresas das 50 pesquisadas, possuem dependências físicas que suprem as necessidades operacionais e comerciais, o que é um ponto positivo sob a ótica comercial. Apenas 12% das empresas pesquisadas, ou seja, 06 empresas entrevistadas consideram suas dependências impróprias para suas atividades operacionais.

Figura 12: Identificação da Propriedade da Edificação



Ter a propriedade do prédio onde funciona a organização é muito importante, pois minimiza custos, tem-se a liberdade de modificar e melhorar a estrutura física dentre outros aspectos relevantes. Verificou-se que 58%, ou seja, 29 empresas das 50 pesquisadas são proprietárias dos prédios onde funcionam, e 42% ou 21 empresas funcionam em edificações de terceiros, o que aumenta os custos e inviabiliza reforma necessária à adequação para realização de suas ações com melhorias das instalações.

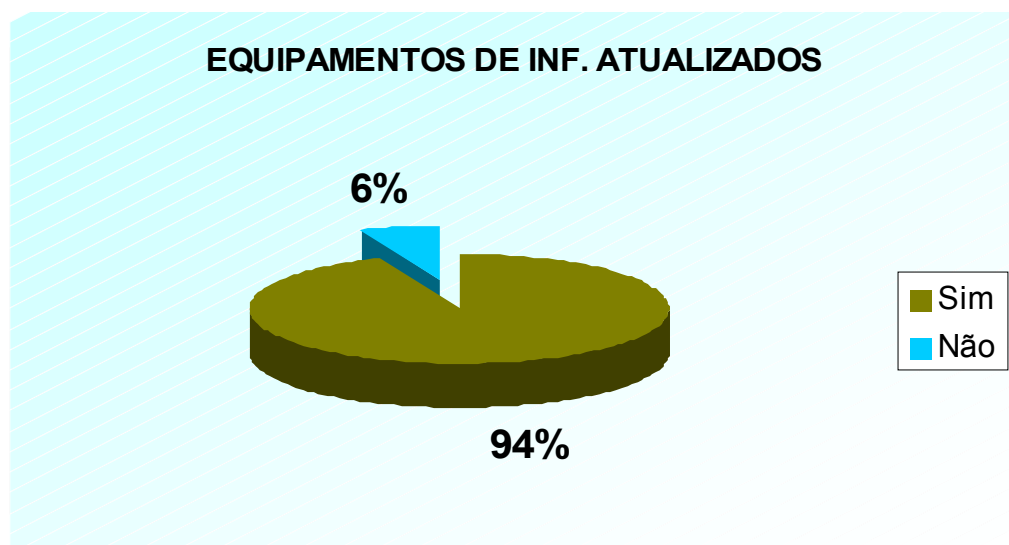
Figura 13: A suficiência dos Equipamentos de Informática



Como vivemos numa sociedade informatizada, acredita-se que a contabilidade mais do que muitas outras atividades de assessoria, necessita de equipamentos de informática para sua execução, pois trabalha com coleta, registro, processamento e divulgação de dados e todas estas ações são executadas com maior facilidade, eficiência e eficácia se realizadas através de equipamentos de informática.

É difícil conceber no momento atual, uma empresa contábil desprovida de equipamentos e programas próprios de informática, pois sem os mesmos se torna inviável executar uma boa contabilidade com a eficiência da informação atualizada. Verificou-se que na maioria de 64%, ou seja, 32 empresas das 50 entrevistadas consideram seu sistema de informática suficiente para atender suas necessidades e as necessidades de seus clientes.

Figura 14: Atualização dos Equipamentos

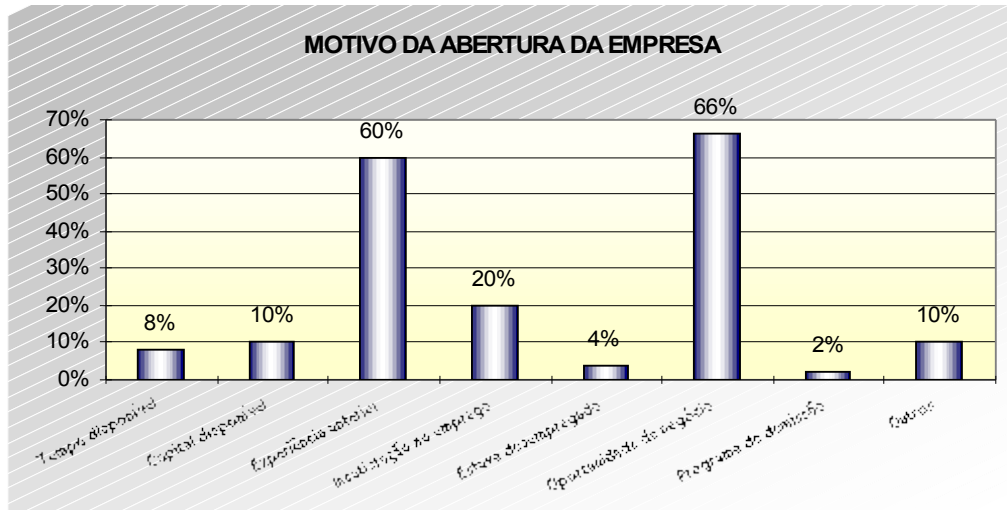


Como não é suficiente a quantidade de equipamentos de informática, também é necessário que estes sejam atualizados para suportarem a quantidade de informações que precisam ser processadas diariamente, bem como outros programas além dos de contabilidade que possam auxiliar o contador em suas tarefas diversas.

De um total de 50 empresas pesquisadas 94%, ou seja, 47 empresas responderam que possuem equipamentos atualizados e capazes de suprir as

necessidades, e somente 03 empresas afirmaram não ter equipamentos atualizados, o que pode comprometer a qualidade dos serviços prestados por essas empresas.

Figura 15: Por que resolveu abrir a empresa?



Fez-se importante identificar quais os motivos que levaram o empresário a adentrar no ramo da contabilidade, uma vez que tal questão possui interferência direta dentro do fator sucesso da empresa. Abrir um empreendimento que não possui base ou arriscar-se em certos ramos comerciais é um primeiro passo para o fracasso. Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar por si só, os melhores caminhos, sem dúvida é ter determinação.

Desse modo indicou-se alternativas que compreendem fatores oportunos para iniciar no ramo de assessoria contábil, bem como outros que não são motivos suficientes para arriscar investimentos em qualquer tipo de negócio. A questão aceitou mais de uma resposta, onde verificou-se que os fatores que levaram os empresários a entrarem no ramo contábil foram experiência anterior com 60% ou 30 respostas e a oportunidade de negócios com 66% ou 33 respostas, o que de certa forma são fatores importantes para que a empresa obtenha sucesso, pois estão fundamentados em pontos fortes e relevantes para se iniciar um negócio.

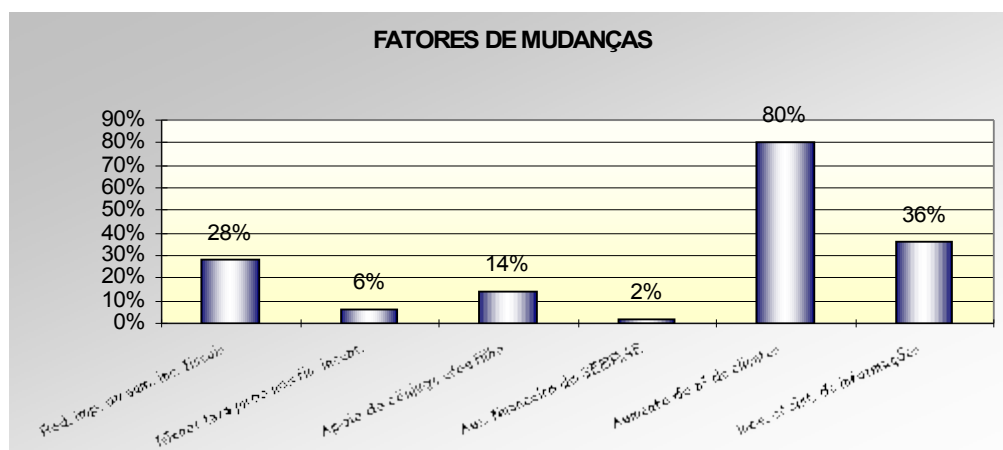
Figura 16: Participação em Outros Ramos de Negócios



Embora o estudo tenha sido realizado nas empresas prestadoras de serviços contábeis, uma realidade predominante em Porto Velho é que muita destas empresas têm se dirigido a prestar serviços em outros ramos de atividades em situação paralela aos serviços de contabilidade. São vários os motivos direcionadores destas práticas, onde destaca-se principalmente o melhoramento da receita da empresa.

Assim, acredita-se que tais variações de atividades têm reflexo no mau desempenho e na qualidade dos serviços contábeis, o que demonstra práticas de gestão ineficientes na área contábil. A pesquisa demonstrou que 62%, ou seja, 31 das 50 empresas pesquisadas estão praticando outra atividade que não contabilidade, onde esta situação deve ser revertida sob pena de haver um enfraquecimento deste setor.

Figura 17: Identificação de Fatores Capazes de Produzir Mudanças para a Empresa

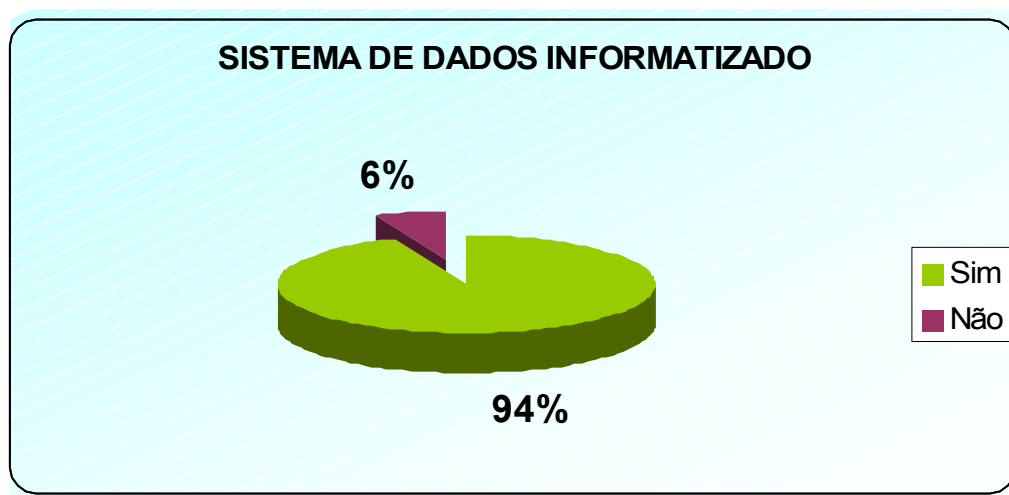


Esta questão buscou detectar quais os possíveis fatores externos que poderiam, segundo o entendimento do administrador da empresa contábil, produzir mudanças operacionais e financeiras na organização, visando o melhoramento de suas atividades.

O resultado obtido foi quase unânime ao demonstrar que 80% das respostas convergiram para o item “aumento de clientes”, isto deixa evidente que poucos escritórios possuem um número elevado de clientes, enquanto a maioria, principalmente os que possuem deficiências operacionais, prestam serviços a pequenos grupos de clientes com preço também muito baixo, esta é a realidade do mercado contábil de Porto Velho.

Outro fator fundamental, apontado como incremento para possíveis mudanças, foi o de inovações nos sistemas de informações com 36% das respostas e redução da carga tributária com 28% das respostas.

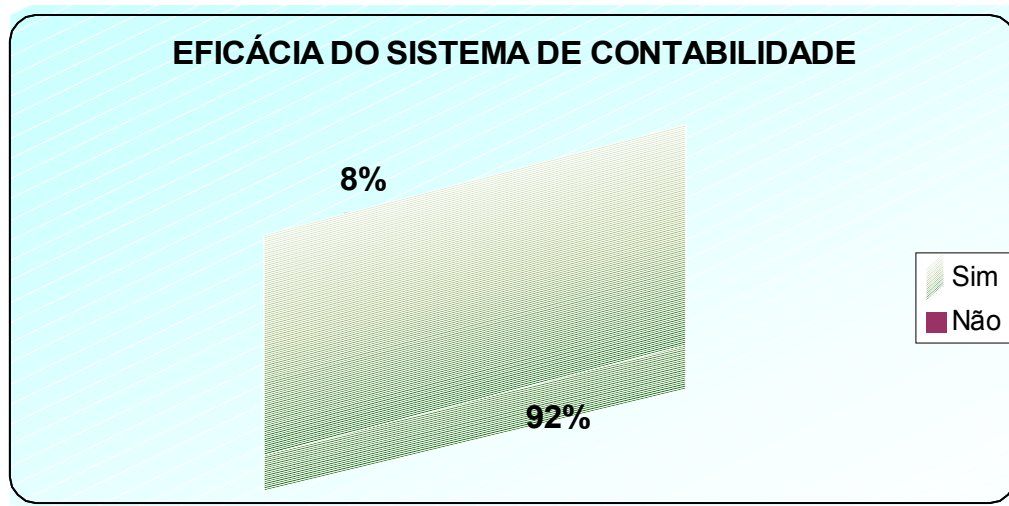
Figura 18 : Existência de Sistema de Contabilidade Informatizado



A contabilidade trabalha, processa dados e produz informação, logo fica quase impraticável a execução da tarefa contábil sem o auxílio da informática, não que seja impossível, mas demanda um volume de mão-de-obra maior, os serviços se revestirão de pouca qualidade e precisão e ainda mais graves uma vez que poderá ser intempestivo sob a ótica da decisão oportuna.

O resultado demonstra que 94%, ou seja, 47 empresas das 50 amostras pesquisadas possuem sistema de contabilidade no auxílio de seus serviços, o que vem demonstrar a relevância tecnológica dentro do empreendimento contábil.

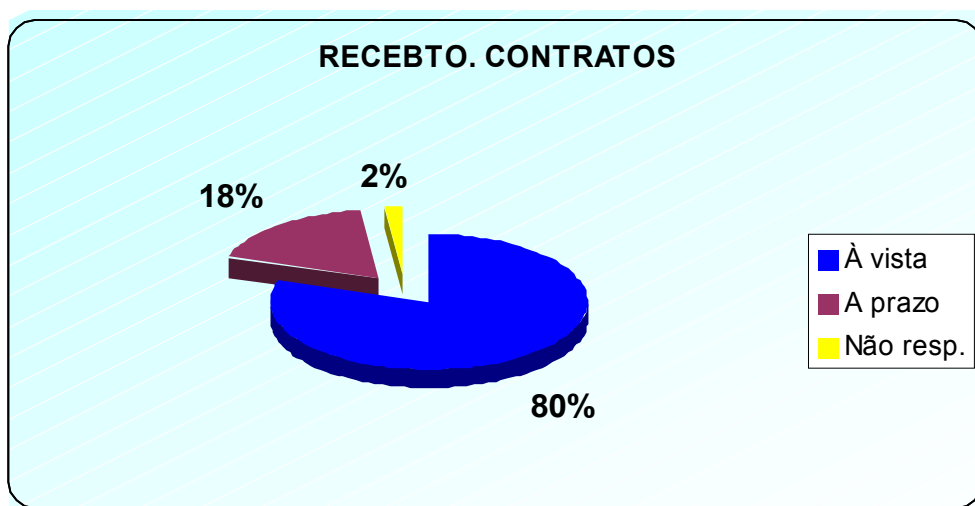
Figura 19 :A Eficácia do sistema de Contabilidade



Ter o sistema de dados informatizados, não é informação suficiente, deve ser evidenciada a eficácia do sistema, ou seja, se atualmente este está atendendo as necessidades dos clientes e da empresa prestadora de serviços contábeis.

Das 50 empresas pesquisadas, àquelas que possuíam sistema de contabilidade informatizada, 92% afirmaram que seu sistema atende perfeitamente as suas necessidades e as necessidades dos clientes no processo de tomada de decisão.

Figura 20: Forma de Recebimento dos Serviços

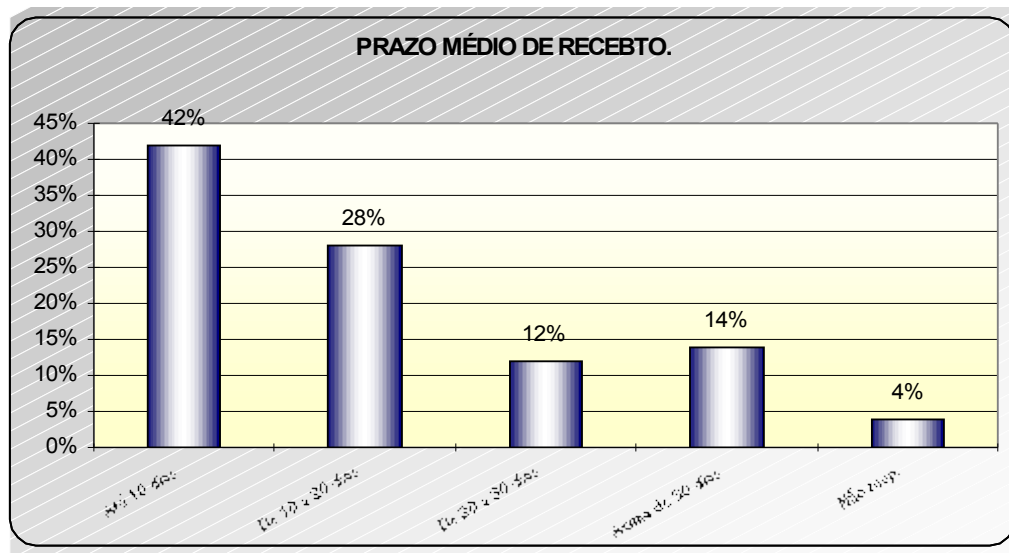




A maioria das empresas opera com índices reduzidos de caixa, outras trabalham com muito capital de terceiros, por isso acredita-se ser relevante à questão, pois a resposta poderá de um lado ser vantajosa para o empresário contábil quando os contratos forem à vista, porém poderá prejudicar suas vendas por tal falta de flexibilidade nos recebimentos.

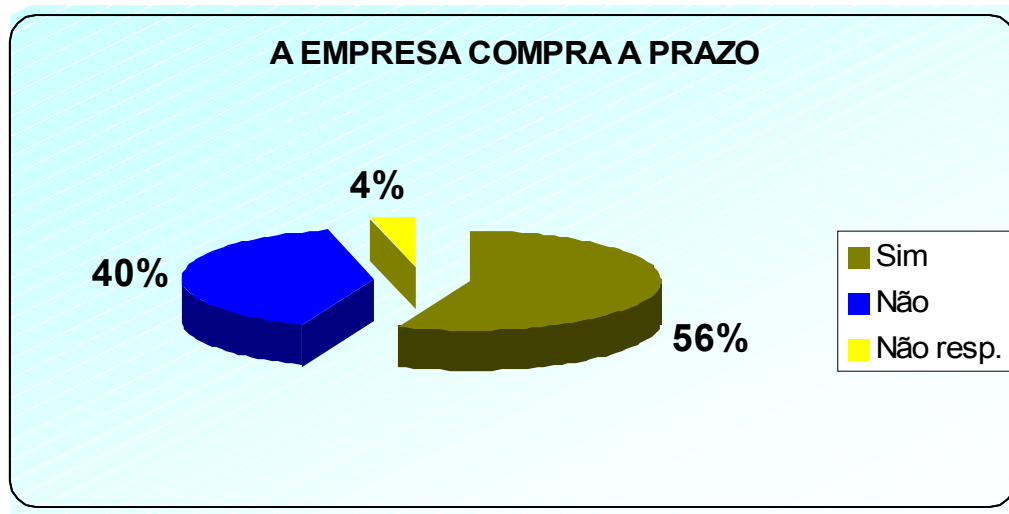
Está demonstrado na pesquisa que 80%, ou seja, 40 empresas das 50 pesquisadas não dão prazo de pagamentos aos clientes o que inviabiliza a manutenção e captação de novos clientes. E, que somente 18% das empresas fornecem seus serviços a prazo.

Figura 21 : Prazo Médio de recebimento dos Clientes



Das empresas que relataram efetuar seus serviços a prazo, 42% recebem seus créditos em até 10 dias praticamente à vista, 28% recebem entre 10 e 20 dias, 12% recebem entre 20 e 30, dias e 14% recebem somente após 30 dias. Os prazos predefinidos na pesquisa foram relevantemente baixos, por ser um serviço contábil um serviço contínuo onde os pagamentos são feitos mensalmente, portanto não visualizamos a prestação de serviços contábeis a 60 ou 90 dias.

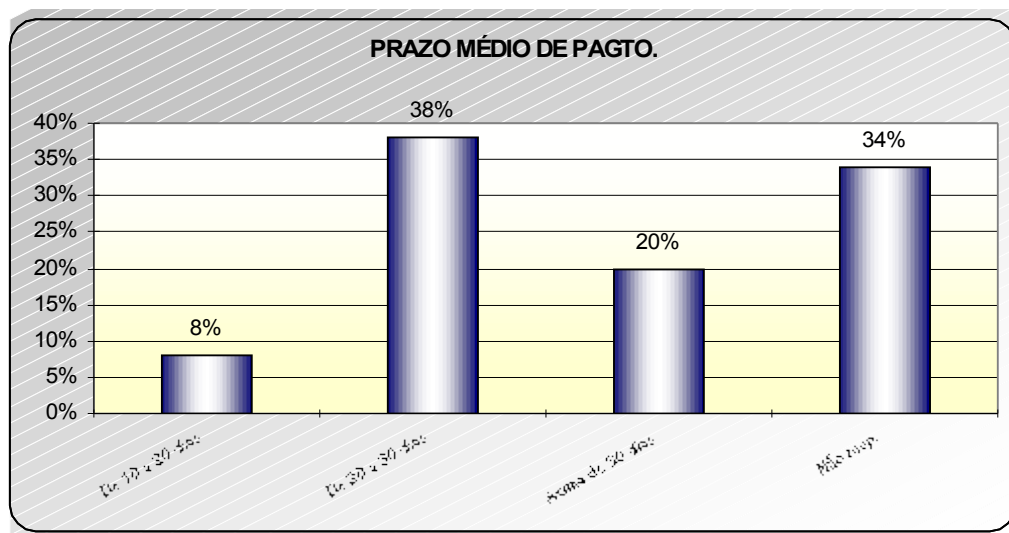
Figura 22: Forma de Compra das Empresas



É de suma importância, após ter avaliado as formas de recebimentos, analisar as formas de pagamentos, pois estas devem ser coerentes entre si, ou seja, se as vendas são à vista, as compras podem ser à vista ou a prazo, se as vendas são a prazo é aconselhável que se compre a prazo sob pena de em algum momento surgir alguma insuficiência de caixa obrigando a empresa a recorrer a financiamentos, o que ocasionará o aumento do passivo remunerável.

As empresas locais demonstraram um certo equilíbrio quanto a relação compra e venda, verifica-se que os recebimentos são praticamente à vista e que nos pagamentos existe um equilíbrio muito grande, onde 56% da amostra das empresas relatou comprar a prazo e somente 40% afirmou não comprar à vista.

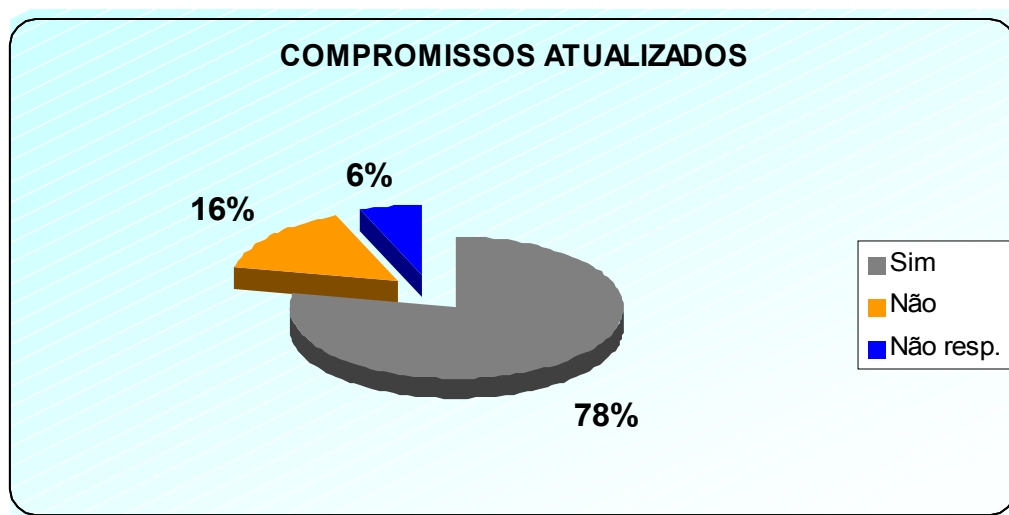
Figura 23: Prazo Médio de Pagamentos aos Fornecedores



Das empresas que responderam comprar à prazo a maioria de 38% informaou que pagam seus compromissos entre 10 e 20 dias, o que demonstra que as empresas contábeis de Porto Velho possuem um prazo maior para pagar seus compromissos em relação ao recebimento de seus créditos.

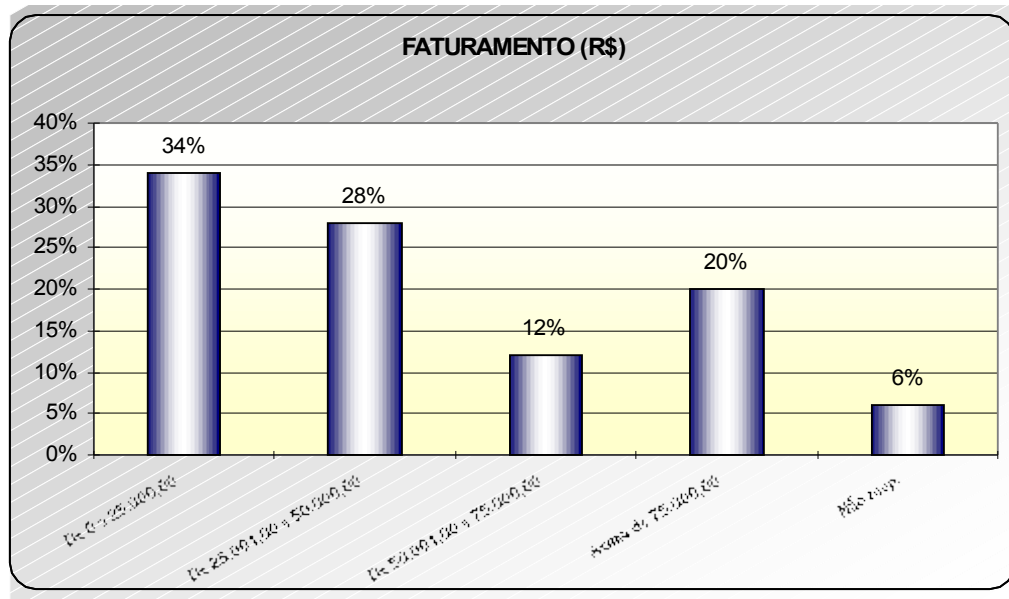
Os demais resultados mostram que 8% das empresas pagam seus compromissos antes de 10 dias e que 20% pagam seus débitos após 30 dias.

Figura 24: Atualização dos Compromissos



Perguntou-se como as empresas mantinham seus compromissos em dia, fator este muito importante para um bom relacionamento com fornecedores e financiadores, 78%, ou seja, 39 empresas afirmaram estar mantendo seus compromissos em dia e 16% responderam não estar conseguindo manter seus compromissos por problemas de caixa, o que pode ter ocorrido em função de uma má gestão financeira ou de investimentos vultuosos em ativos permanentes.

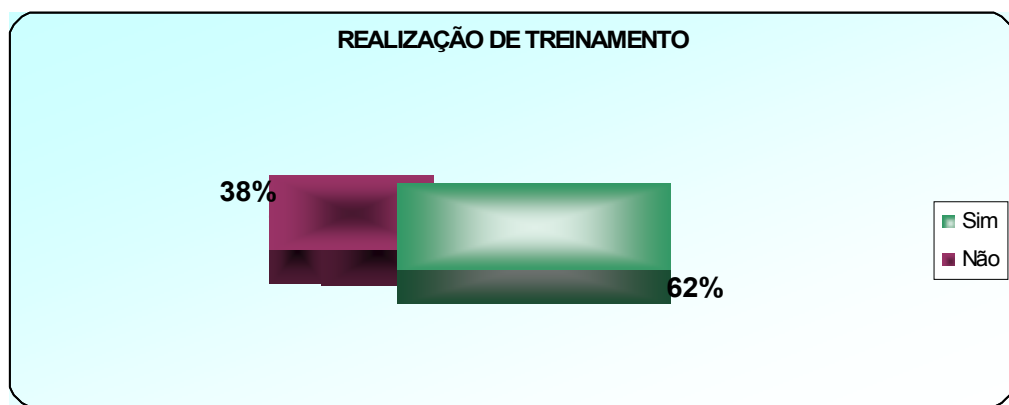
Figura 25: Faturamento Anual



A partir desta questão buscou-se analisar os resultados dos quesitos mais importantes deste trabalho, ou seja, aqueles capazes de identificar os fatores de sucesso do empreendimento, onde começou-se a analisar o faturamento anual das empresas. Ao se iniciar a análise do faturamento, se estará verificando o sucesso financeiro e o principal fator monetário que contribui para o desenvolvimento operacional.

A pesquisa revelou que o faturamento anual das empresas contábeis, segundo as respostas não representa uma opção para se ostentar grandes estruturas. A maioria das empresas, representando 34% dos pesquisados afirmaram faturar menos que R\$ 25.000,00 anuais, 28% das empresas afirmaram faturar entre R\$ 25.001,00 e R\$ 50.000,00, 6% responderam que faturam entre R\$ 50.001,00 e R\$ 75.000,00 e 20% da amostra afirmou ter faturamento acima de R\$ 75.000,00.

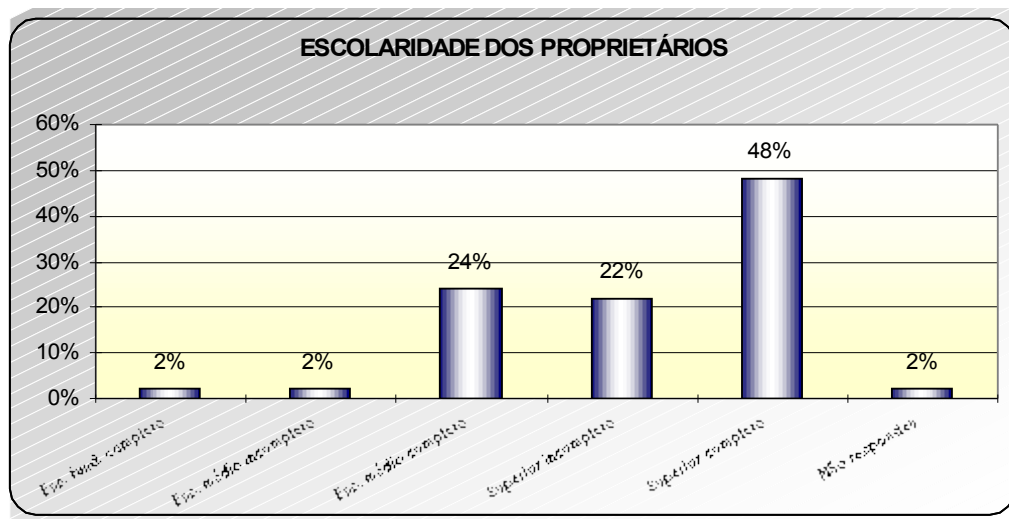
Figura 26: Realização de Treinamento



Como já ficou caracterizado neste trabalho, o insumo principal dos serviços contábeis é logicamente a capacidade intelectual de seus servidores, assim esta capacidade deve sofrer manutenção de forma freqüente sob pena de se depreciar no decorrer do tempo, e a forma de manter esta mão-de-obra é por meio de treinamentos oferecidos aos servidores.

O que se constata como fator importante nesta pesquisa é a demonstração de que a maioria das organizações contábeis, representadas por 62%, ou seja, 31 das 50 empresas pesquisadas, oferece treinamentos a seus funcionários de todos os escalões.

Figura 27: Escolaridade dos Proprietários

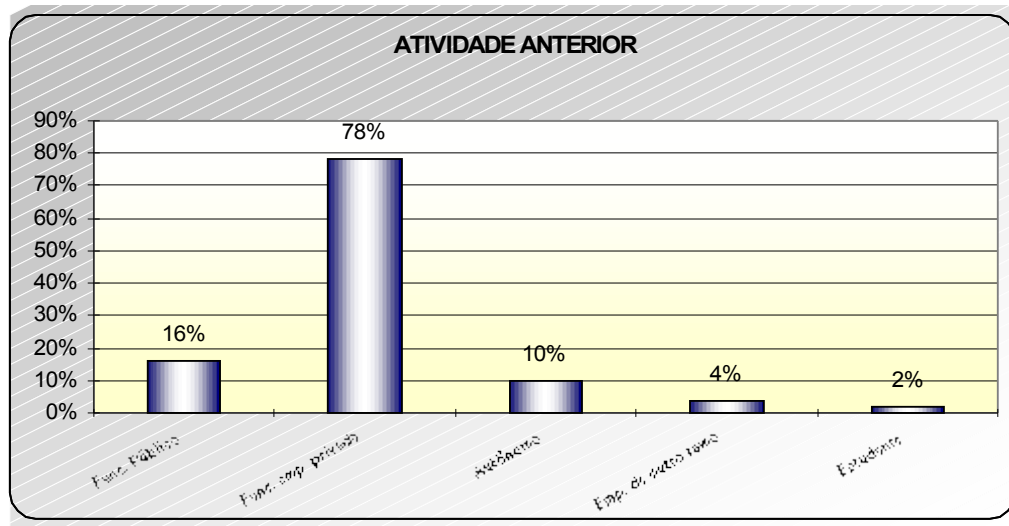


O conhecimento empírico é muito importante no ramo contábil, porém o conhecimento teórico e principalmente aquele profissional com nível superior possui seu fator diferencial dentro do mercado contábil.

A contabilidade é uma profissão atípica, pois permite que técnicos contábeis com nível médio, possam exercer a profissão, sendo poucas restrições em relação ao profissional de nível superior, e até pouco tempo esses profissionais dominavam o mercado, mas com a evolução tecnológica os profissionais de nível superior começaram a dominar o mercado e os próprios técnicos buscaram a universidade para se qualificarem. Contudo, este processo de transformação demanda tempo, e isto pode ser visto pelo resultado que deixa evidente ser o mercado dominado por

técnicos e por pessoas que detêm apenas conhecimentos técnicos sobre contabilidade, pois a representação de profissionais de nível superior é de apenas 48% ou total de 24 empresas do total de 50.

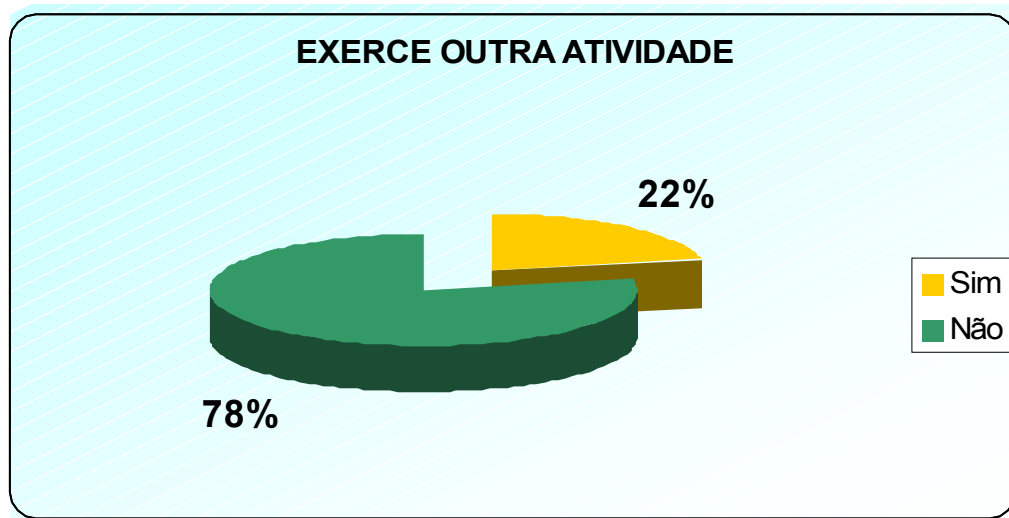
Figura 28: Atividade Exercida pelo Representante da Empresa antes da Empresa



Buscou-se através desta questão identificar a origem da experiência do empresário enquanto possuidor de seu próprio negócio, e ou com funcionário, o que de certa forma representa a capacidade de gestão dos negócios atuais.

Verificou-se que a maioria dos empresários contábeis antes de iniciar sua atividade contábil já foram funcionários, sendo que 78% eram funcionários da iniciativa privada, 16% funcionários da iniciativa pública, 2% empregados de outro ramo e apenas 16% eram proprietários do seu próprio negócio antes de serem empresários da contabilidade.

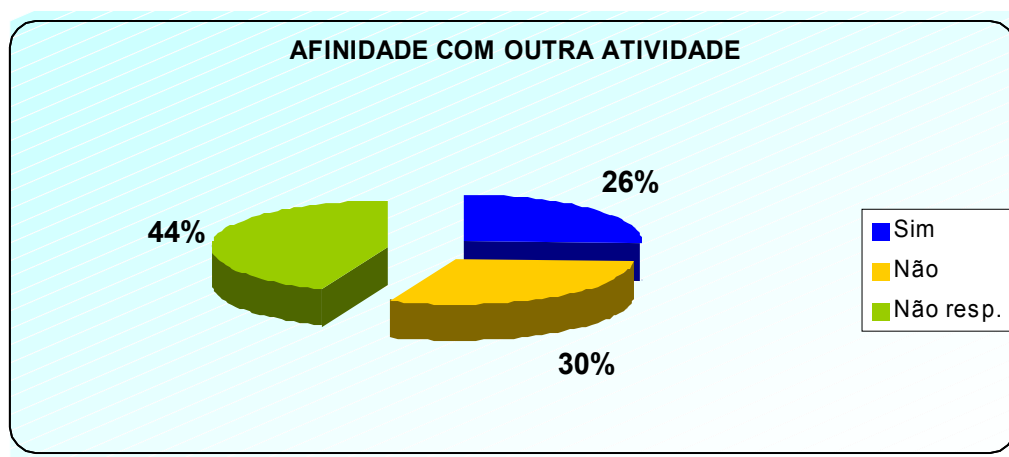
Figura 29: Execução de Atividades alheias a de Empresário Contábil



Assim, buscando identificar que dedicação total ao empreendimento, é muito importante para a gestão de seu próprio negócio, e evita que este represente apenas um “bico” em relação à outra atividade, questionou se estes empresários exerciam outras atividades..

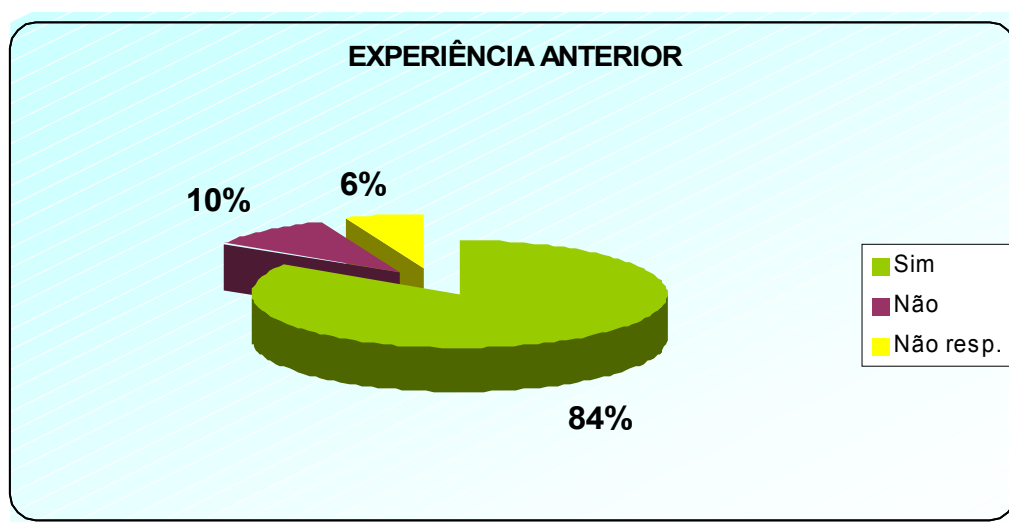
O resultado demonstra que a maioria de 78%, ou seja, 39 empresários não realizam outras atividades se dedicando única e exclusivamente para seus negócios e somente 11, ou seja, 22% dos empresários entrevistados exercem outras atividades.

Figura 30: Afinidade das Atividades



E, dentre os empresários que afirmaram possuir outras atividades além de serem contador, 26% afirma que sua outra atividade possui afinidade com a contabilidade, o que não minimiza o problema de não se dedicarem exclusivamente ao negócio contábil, e 30% afirmaram que sua outra atividade não tem a ver com contabilidade.

Figura 31: Experiência Anterior

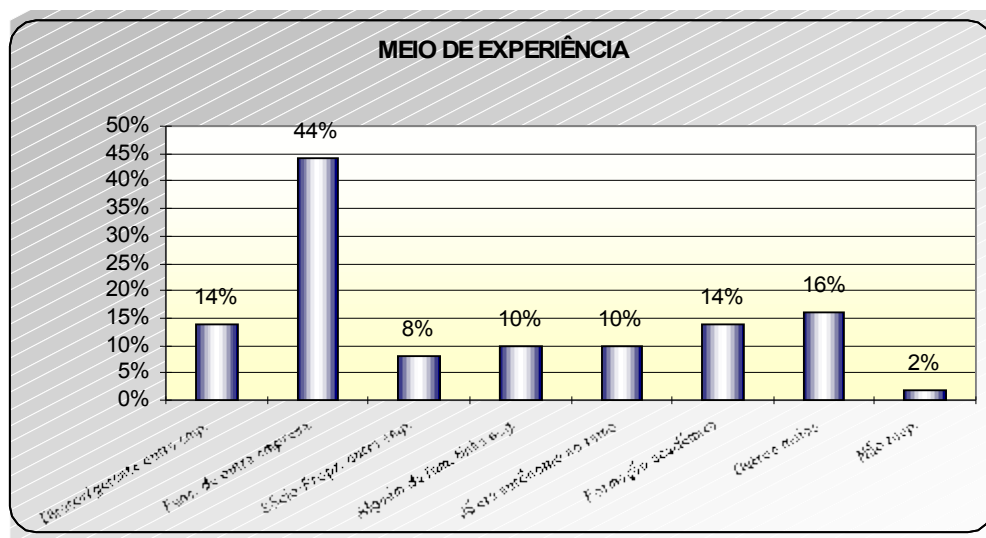




É de fundamental importância a questão em pauta, visto que qualquer ramo de negócio demanda um mínimo de experiência anterior e na contabilidade esta necessidade aumenta por ser uma profissão técnica e considerada de difícil execução.

A pesquisa demonstrou que a maioria aqui representada por 84%, ou seja, 42 empresários possuíam experiência antes de iniciar o negócio e apenas 10% não possuía experiência, mas acredita-se que com certeza teve a colaboração de um contador ou uma outra pessoa experiente no início de suas atividades.

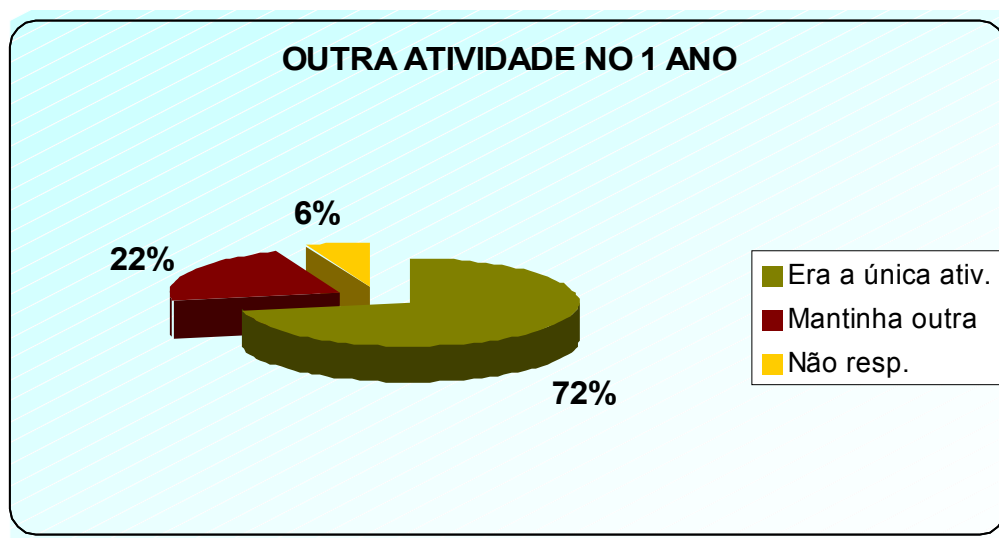
Figura 32: Onde Adquiriu a Experiência



Tão importante quanto saber da experiência é saber sua origem, pois através desta resposta pode-se afirmar a solidificação de tal experiência.

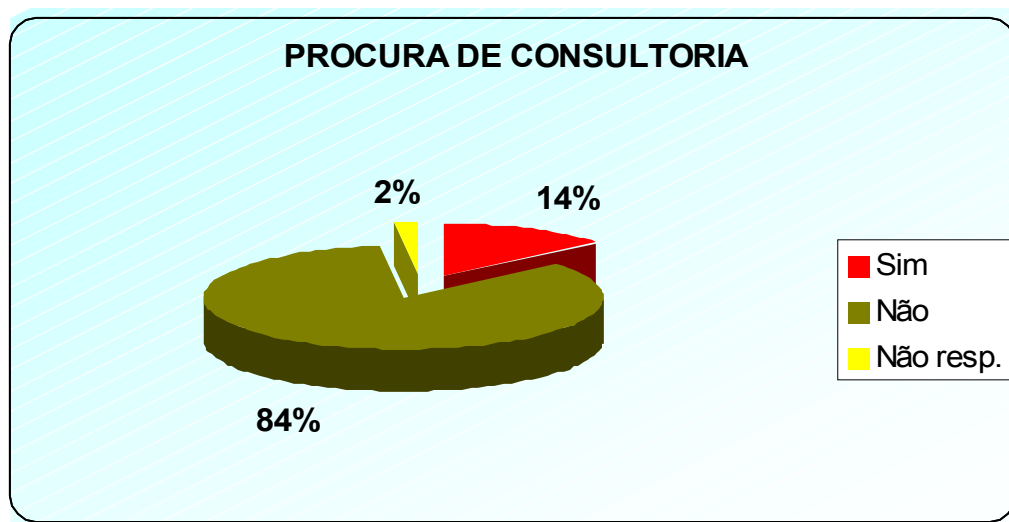
A resposta que representa a experiência adquirida em outras empresas, perfaz um total de 44% das respostas, fica claro que esta experiência foi conseguida ou em outras empresas contábeis ou em setores de contabilidade de empresas diversas.

Figura 33: Existência de Outra Atividade no Início da Empresa



Nesta questão de forma indireta foi analisado o grau de confiança e motivação colocadas pelo empresário no início das atividades da empresa. Os empresários contábeis demonstraram através das respostas, terem apostado inteiramente em seu negócio, uma vez que a maioria de 72% afirmou não possuir nenhuma atividade no primeiro ano de vida da empresa, confiando unicamente em seu empreendimento.

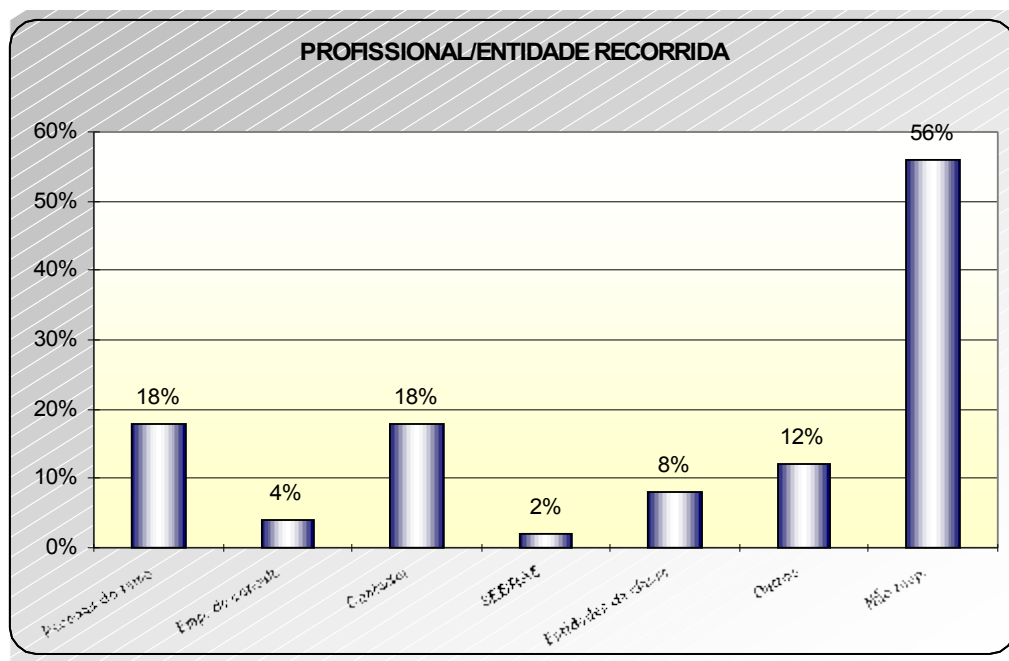
Figura 34: Participação de Consultores na abertura da Empresa



Todo início de negócio demanda conhecimentos sobre a situação do mercado e sobre as possibilidades de se obter sucesso ou não, verificando a viabilidade do negócio e principalmente qual a participação no mercado que se pode obter, e estas respostas são encontradas através de organizações ou pessoas que detêm técnicas próprias para tal, ou informações sobre o mercado em que se pretende atuar.

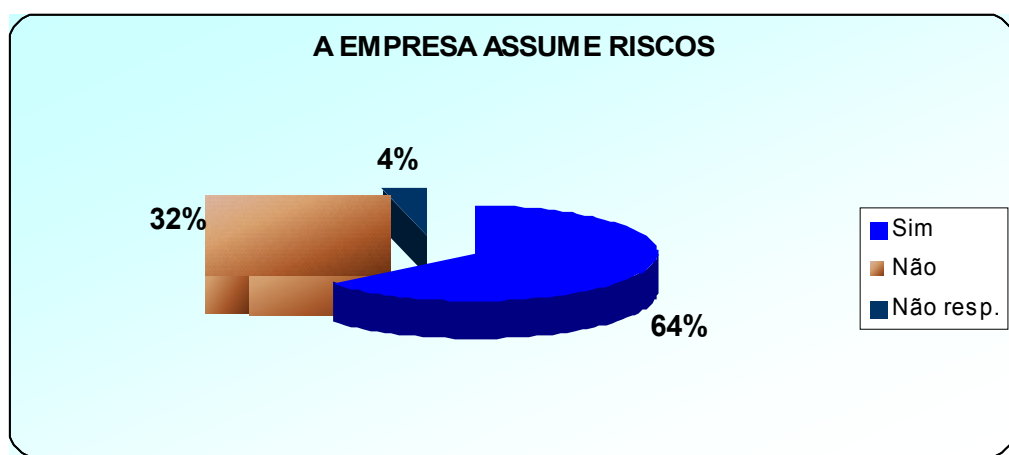
As respostas evidenciaram que a maioria das empresas contábeis representadas por 84% entrou no mercado sem qualquer apoio de profissionais de organizações que estudassem a viabilidade de mercados, o que não significa que arriscaram, mas que eles mesmos detinham o conhecimento do processo de abertura de empresas e uma visão do futuro empreendimento.

Figura 35: Profissional ou Empresa a que Recorreram



Daqueles que responderam ter procurado assessoria sobre a situação do mercado, quando da abertura da empresa, poucos procuraram empresas de consultoria no total de apenas 4%, e a maioria buscou aconselhamento de pessoas que já possuíam conhecimentos empíricos sobre o mercado num total de 9% e outros 9% buscaram informações com contadores já pertencentes ao mercado, o que torna a abertura da empresa embasada em conhecimentos superficiais sobre a situação do mercado.

Figura 36: Capacidade de Assumir Riscos Calculados no Processo de Gestão

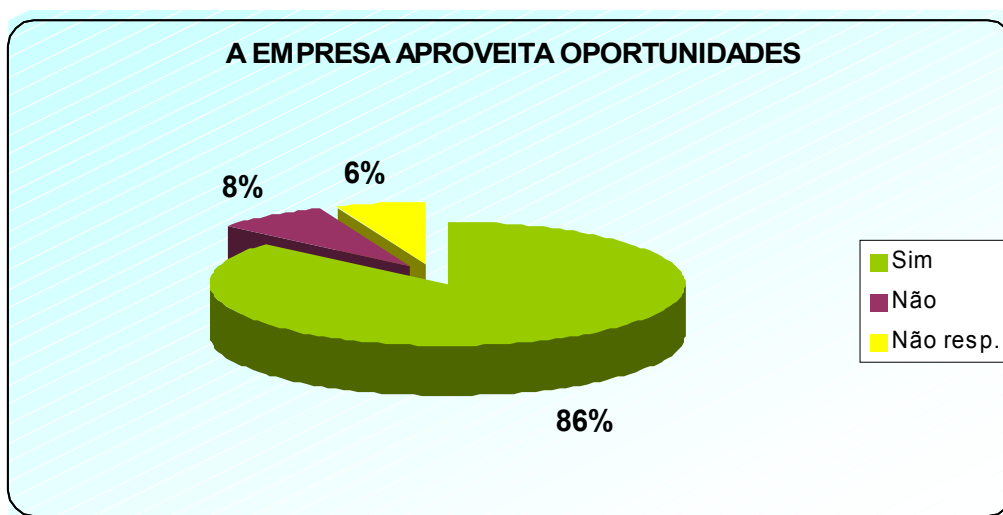


O mundo dos negócios coloca muitas vezes, algumas alternativas para o administrador, estas alternativas são revestidas de riscos, e evidentemente os gestores devem, se necessário, enfrentar estes riscos calculados e verificar sobre a

sua interferência dentro da estrutura da empresa, para que a interferência negativa dos riscos não venha a comprometer a permanência da empresa no mercado.

O ramo de contabilidade assim como as demais atividades de prestação de serviços, em muitos casos exigem a habilidade do gestor para se comprometer em decisões de riscos, e pode-se verificar que o empresário contábil de Porto Velho na sua maioria respondeu que na sua gestão se propõe a assumir riscos que visam o melhoramento da sua organização, num total de 64%, ou seja, 32 empresários responderam que assumem riscos calculados e 32% ou 16 empresas se mostraram conservadores ao responder que não assumem riscos calculados.

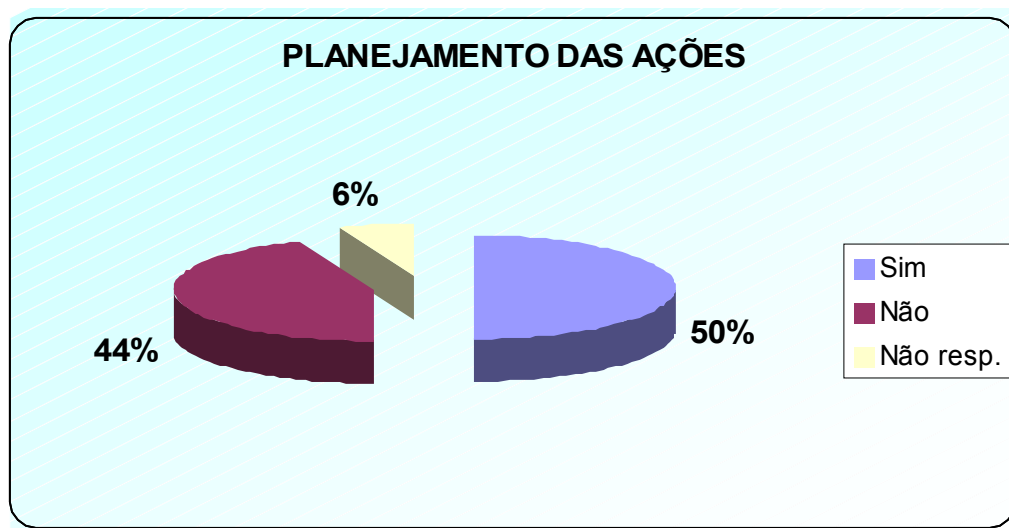
Figura 37: Capacidade de Aproveitar Oportunidades



Cotidianamente aparecem oportunidades para o desenvolvimento da empresa, algumas claramente visíveis e outras nem tanto, esta questão visou definir a capacidade do empresário para verificar estes nichos e inseri-los dentro de suas organizações.

Em um total de 50 empresas, 86% afirmaram ser capazes de aproveitar as oportunidades que surgem, e apenas 8% afirmaram não aproveitar as oportunidades. Estes 8% talvez tenham dado esta resposta em função de certos riscos que as oportunidades trazem consigo, ou seja, estes que responderam dessa forma são os empresários conservadores que preferem não assumir qualquer tipo de risco mesmo que acompanhados de grandes oportunidades.

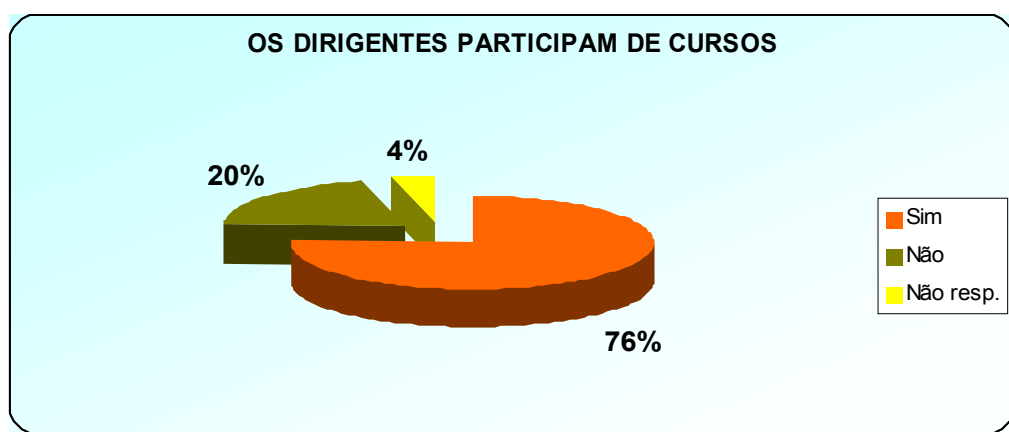
Figura 38: Elaboração de Planejamento e Monitoramento de Ações.



O planejamento e controle das ações talvez sejam as mais antigas ferramentas de gerenciamento de resultados. Muito dificilmente um objetivo pode ser alcançado se não for previamente planejado e constantemente monitorado através da comparação dos resultados planejados com os realizados.

A pesquisa demonstrou que apenas 50% das empresas pesquisadas planejam e controlam os seus resultados, o que de certa forma representa um número muito pequeno, em face da extrema necessidade de toda empresa, seja qual for sua atividade, se possuir objetivos e se quiser alcançá-los deverá obrigatoriamente, antes de tudo formalizá-los, estipular a estratégia para alcançá-los e posteriormente controlá-los de forma contínua.

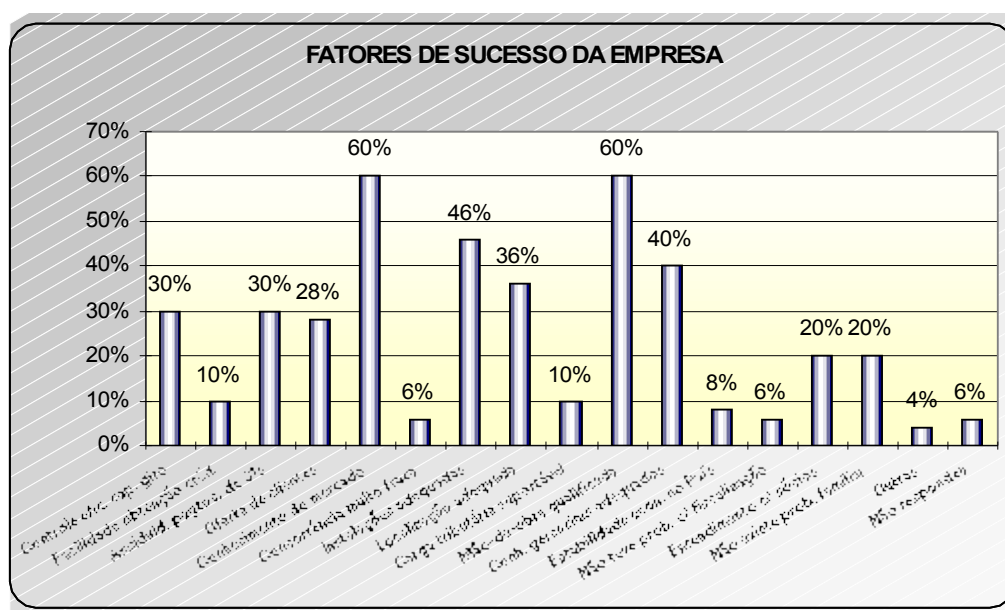
Figura 39: Reciclagem dos Dirigentes



A administração de qualquer tipo de empreendimento demanda conhecimentos gerenciais por parte do administrador. Quando perguntado aos

empresários contábeis de suas participações em cursos e treinamentos, 76% ou seja, 38 dos 50 entrevistados, afirmaram participar de tais cursos, sendo considerado um bom resultado, e ficou demonstrada a preocupação destes empresários para com a gestão de seus negócios. Uma parcela de 20%, ou seja, 10 dos empresários afirmaram não participar de cursos ou outros mecanismos que visem conhecimentos administrativos.

Figura 40: Fatores de Sucesso da Empresa



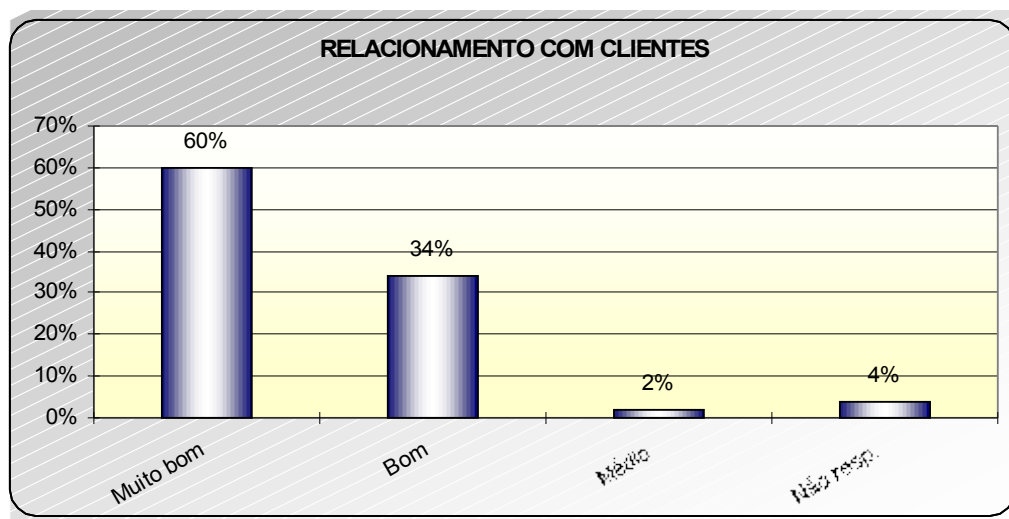
Na intenção de fazer com que o empresário, segundo seu entendimento, expusesse os fatores de sucesso de suas empresas, foi abordada esta questão, de forma que apresentasse mais de uma resposta.

Mas, para a grande maioria dos empresários, os itens que receberam 60% das respostas cada um, foram “conhecimento do Mercado” e “mão-de-obra qualificada”, o que nos levou ao entendimento de que para o empresariado contábil de Porto Velho, esses são os principais fatores de sucessos de suas empresas.

Em seguida apareceram outros fatores, conforme pode ser verificado no gráfico, porém chamamos a atenção para estes dois pontos principais, os quais na realidade são fundamentais para qualquer tipo de negócio, principalmente mãos-de-obra, pois como já abordamos anteriormente esta pode ser considerada uma fonte importante de matéria-prima dos serviços contábeis.

Figura 41: Relacionamento com os Clientes

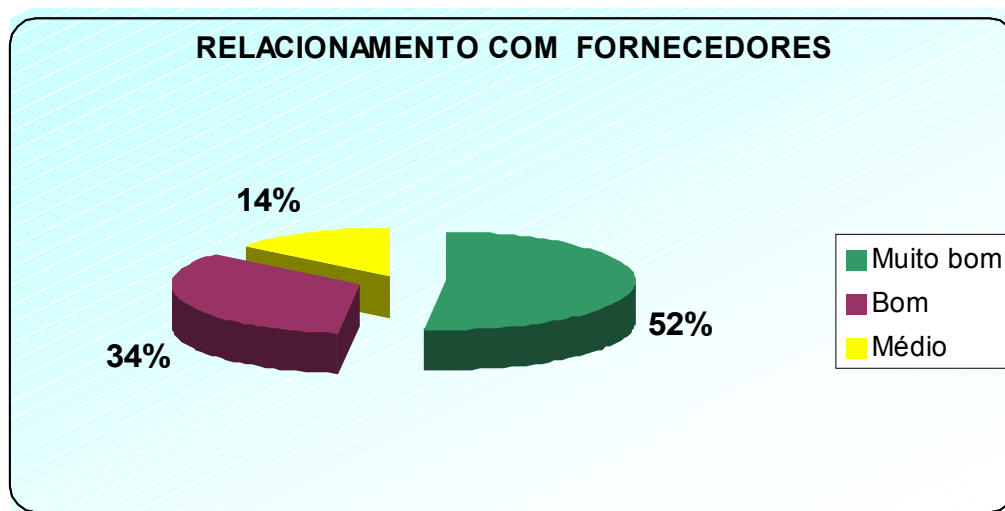




Manter um bom relacionamento com todos os *stakeholders* do empreendimento é de fundamental importância, e sendo o cliente o *stakeholder* para qual a empresa existe, é imprescindível um bom entendimento entre estes e a empresa. Tendo como desafio, criar uma cultura empresarial, de modo que todos dirigentes e colaboradores estejam dispostos a encantar o cliente, de forma a tornar a empresa mais orientada para as necessidades de seus clientes e habilitada para atrair novos clientes.

As respostas demonstram que a maioria das empresas, conforme demonstra o gráfico, mantém um relacionamento de "Bom" a "Muito Bom" com seus clientes.

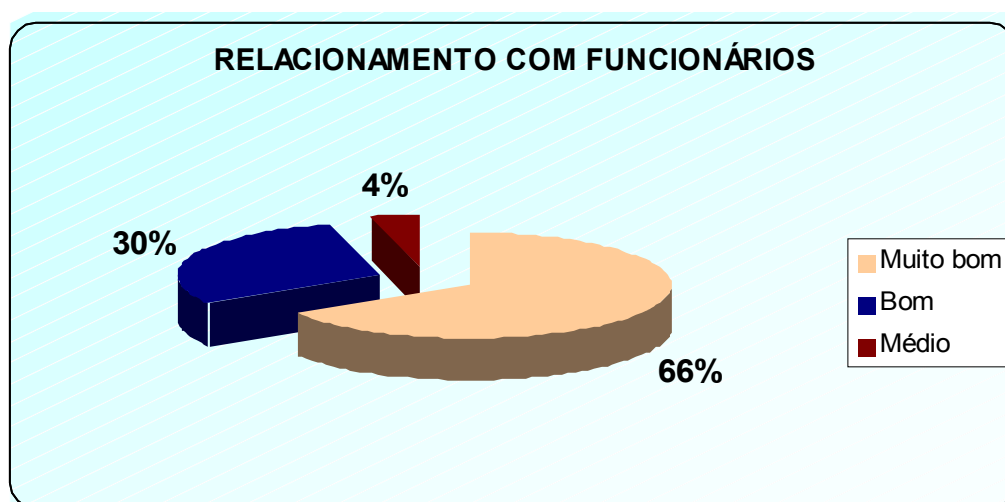
Figura 42: Relacionamento com Fornecedores



Importante também é manter bons relacionamentos com os fornecedores, pois quem compra bem vende bem, e o grau de relacionamento é importante na cooperação deste *stakeholder*, o que pode se tornar um fator de competitividade.

Dos entrevistados num total de 50 empresas, 52%, ou seja, 26 afirmaram ter ótimos relacionamentos com fornecedores, 34% afirmaram ter bons relacionamentos e 14% afirmou ter um relacionamento regular.

Figura 43: Relacionamento com Funcionários

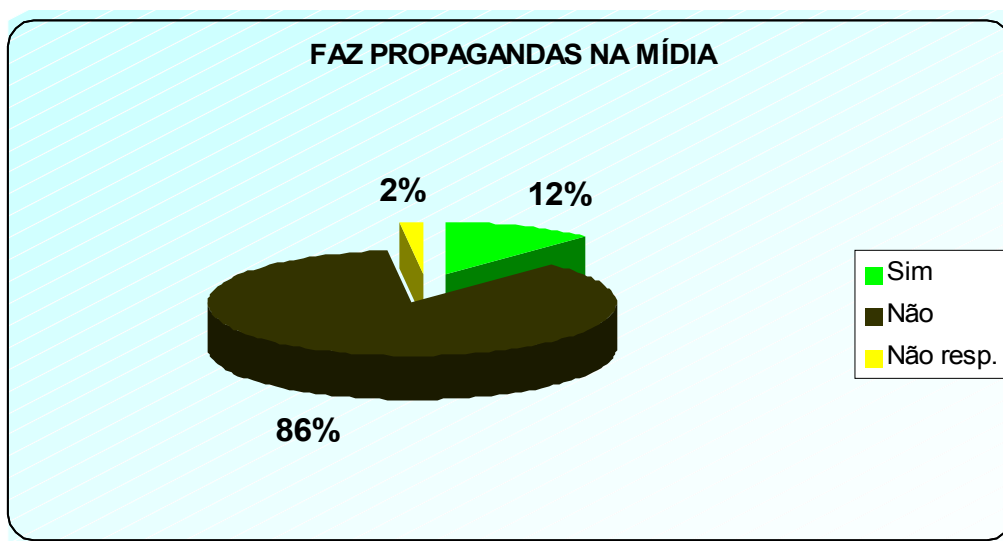


Como já afirmado, os funcionários são as almas do negócio contábil, a motivação destes não depende unicamente do fator salário, vai muito além, e dentro

destes outros fatores está o relacionamento estabelecido entre os administradores e eles.

A maioria dos entrevistados confirmou ter um ótimo ou bom relacionamento com os funcionários, o que é um fator muito importante dentro da questão produtividade da empresa.

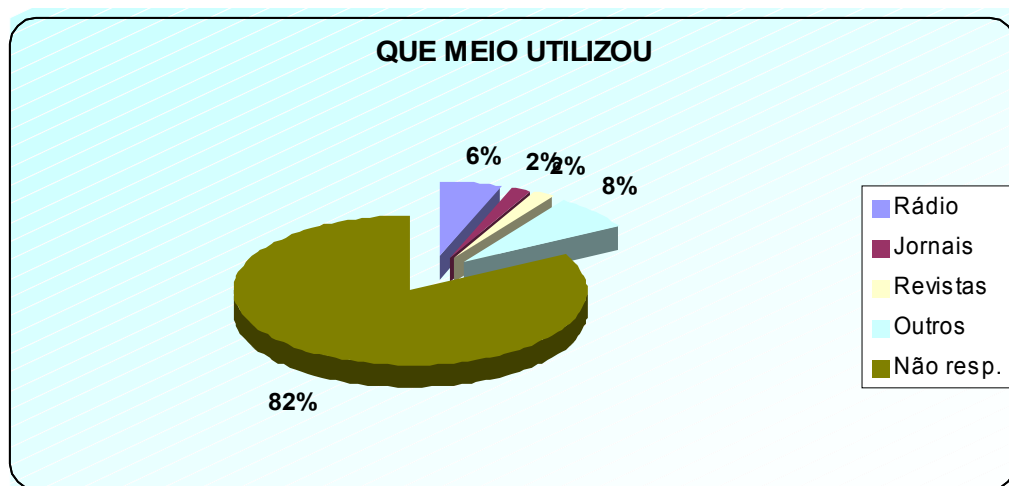
Figura 44: Execução de Publicidades



Este é um fator muito importante para divulgação dos serviços e conhecimento público da empresa, pois leva os clientes a fazer comparação entre os atributos dos serviços e daí inferir sobre a qualidade dos mesmos, é, pois, a execução de propagandas da empresa e de seus serviços, fatores de grande relevância no processo de captação de novos clientes. Entretanto, na pesquisa realizada, percebemos que a maioria das empresas de serviços contábeis de Porto Velho, no total de 86%, ou seja, 43 empresas, não produzem qualquer tipo de divulgação de seu nome, tipo de serviços, participação no mercado, divulgação informal de outros serviços.

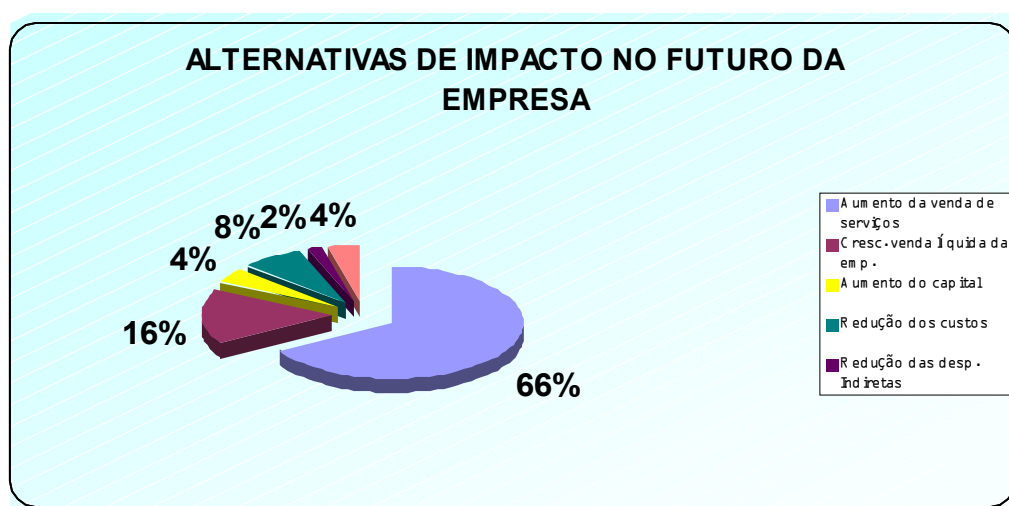
A ausência de publicidade das empresas pode ser o fator que os impede de conseguir maior número de clientes, objeto de reclamação por algumas empresas pesquisadas na questão de número 12.

Figura 45: Meio de Publicidade



Das empresas que afirmaram fazer publicidades de seus serviços, 6% utilizam o rádio, 2% jornais e 2% outros meios. Percebe-se que os meios procurados são aqueles que produzem menos custos, mas também os que produzem menos resultados, pois não são meios de comunicação de massa como, por exemplo, a televisão.

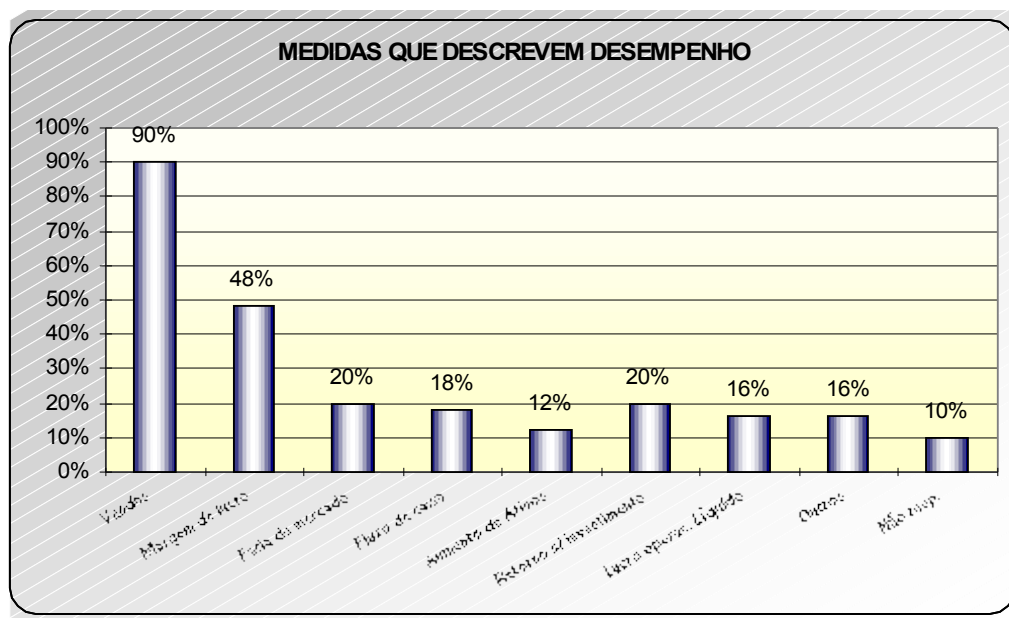
Figura 46: Possíveis Causas que Provocariam Impacto Positivo na Empresa



Esta questão surgiu da necessidade de identificar a idéia dos empresários quanto aos possíveis fatores provocadores de mudanças positivas, onde verificou-se que foi praticamente unânime a idéia de que o aumento nas vendas de serviços é o fator principal causador de impactos positivos com total de 68% das respostas.

Este fato já explicado em situação anterior, no qual relatamos a distribuição heterogênea de clientela nas empresas contábeis de Porto Velho, existente em função de questões estruturais e de fatores de sucesso.

Figura 47: Descrição de Fatores de Desempenho da Empresa



Quanto aos fatores de desempenho, novamente o fator que preponderou na resposta foi vendas, com 90% de todas as respostas, seguida de lucro, com 48%, a qual está ligada diretamente com vendas.

Verificou-se que existe uma fixação muito grande dos empresários contábeis em estabelecer uma linha de sucesso unicamente ao fator montante de vendas não considerando outros fatores que possibilitam indicar motivos de sucesso da empresa, o que é preocupante, pois se estes outros fatores forem observados, o aumento gradativo das vendas surgirão naturalmente como consequência destes.



Todo administrador deve se manter atualizado acerca das ferramentas gerenciais contemporâneas e, isto é muito importante para uma boa gestão do empreendimento. Existem várias fontes para se conseguir informações gerenciais, todas muito importantes, porém uma se sobressai sobre as outras, por isso, a questão buscou identificar os mecanismos de reciclagem dos administradores de empresas contábeis.

A análise da questão demonstra que a maioria dos empresários são meio autodidatas em relação ao conhecimento de mecanismos de gestão empresarial, onde muito pouco é buscado nas instituições especializadas em técnicas inovadoras de administração.

### 5.3.2 Aplicação do Modelo

Após estudo analítico de todas as questões da pesquisa, passou-se para a fase de avaliação das empresas. Com base no modelo de avaliação proposto neste trabalho, efetuou-se a análise dos resultados obtidos através do questionário de forma individualizada, em cada empresa componente da amostra, atribuíu-se as notas estabelecidas para cada questão e obteve-se a pontuação de cada empresa.

Também se efetuou a aplicação do cálculo da média ponderada para analisar o mercado de serviços contábeis em Porto Velho como um todo, onde, do ponto de vista geral, o conceito obtido foi “B”, por apresentar uma média de 154,26 pontos. Desta forma, pela demonstração da pesquisa, o mercado local possui um bom conceito por apresentar muitas ações de características empreendedoras e com forte capacidade para o desenvolvimento inovador, deixando de certa forma, patente que essas empresas continuam ativas no mercado, em função de suas capacidades empreendedoras.

Conforme pôde se verificar no quadro de frequências de notas, a maioria das empresas se encontra nos intervalos de conceitos “B” e “C,” onde apenas duas tiveram conceito “D” e, quatro tiveram conceito “A”, deixando uma forte evidência de que a maioria das empresas se encontra na média geral do mercado.

Quadro 07: Frequência de notas

Nº de ordem (f)	Pontuação	Nº de empresas	Fx	Conceito
01	48	01	48	<b>D</b>
02	55	01	55	
03	84	01	84	<b>C</b>
04	87	01	87	
05	110	01	110	
06	122	01	122	
07	126	01	126	
08	127	01	127	
09	130	01	130	
10	131	02	262	
11	138	01	138	
12	141	01	141	
13	144	02	288	
14	145	01	145	
15	147	02	294	
16	148	02	296	
17	151	01	151	<b>B</b>
18	152	01	152	
19	153	01	153	
20	154	01	154	
21	156	01	156	
22	159	01	159	
23	160	03	480	
24	162	01	162	
25	164	01	164	
26	166	01	166	
27	168	02	336	
28	170	01	170	
29	171	02	342	
30	174	02	348	
31	175	01	175	
32	180	01	180	
33	185	01	185	
34	192	02	384	
35	193	02	386	
36	207	01	207	<b>A</b>
37	208	01	208	
38	213	01	213	
39	229	01	229	
Total		50		

Média =  $7.713/50 = 154,26$



## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 Conclusões**

Com este trabalho objetivamos relatar e indicar aconselhamento aos entrantes no exercício da exploração dos serviços contábeis, como também aos empresários que já atuam neste ramo de negócios, e propor sugestões para estudos futuros.

Acredita-se que uma das formas de se conhecer a situação de alguma coisa, é realizar um levantamento e diagnóstico da real situação. Foi nesta trilha que se caminhou na expectativa de obter uma resposta ao desejo de conhecer se as Micro e Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis de Porto Velho, têm algumas qualidades inovadoras e ao mesmo tempo verificar se apresentam requisitos para o seu enquadramento como empreendedoras no mercado contábil.

Dentre os assuntos abordados neste trabalho, destacam-se as evidências e características do envolvimento da qualidade dos serviços contábeis oferecidos aos clientes, como referencial na definição de indicadores necessários ao desenvolvimento de uma metodologia de avaliação da capacidade empreendedora das empresas de serviços contábeis em Porto Velho. Devendo ser ressaltado, que as características intrínsecas ao bom desempenho, iniciativa empreendedora e qualidade dos serviços, estão vinculadas à condição pró-ativa das empresas.

Portanto, as micro e pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis em Porto Velho, que desejam manter-se no mercado, devem estar preparadas e dispostas a investir na valorização, divulgação de seus serviços, treinamento do pessoal envolvido nas diversas áreas, assumir riscos e identificar oportunidades.

O cumprimento do objetivo geral está diretamente associado à execução dos objetivos específicos expostos no trabalho. Portanto, conclui-se que a proposição do presente trabalho em: “Avaliar as micro e pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis e obter elementos facilitadores para o aconselhamento aos novos

entrantes no mercado de serviços contábeis em Porto Velho”, foram obtidos através das evidências desenvolvidas no texto e nas ações que concretizaram a pesquisa exposta. E quanto aos benefícios obtidos com o alcance do objetivo geral, conclui-se que:

- Foram relacionados fatores que permite identificar e dimensionar o perfil do empreendimento; fatores que possibilitam conhecer os atributos da atividade do empreendimento; e fatores de sucesso, que possibilitam identificar as razões de sucesso do empreendimento pesquisado.
- Estabelecimento de um método de avaliação da ótica do empreendedorismo para o setor de empresas contábeis.
- A empresas pesquisadas terão acesso ao resultado e as recomendações deste trabalho,
- Houve o diagnóstico, oficialmente o primeiro, das empresas contábeis em Porto Velho,
- Através do diagnóstico foram identificadas as principais falhas na gestão das empresas contábeis.

Neste trabalho, o suporte teórico apresentado foi suficiente para definir e desenvolver as questões envolvidas no alcance dos resultados práticos esperados. Procurou-se de certa forma, acessar as bibliografias atualizadas e completas que tratam dos assuntos principais, como de indicadores utilizados em serviços e metodologia de diagnóstico, empreendedorismo e processo de inovação e desempenho empresarial, direcionadas às Micro e Pequenas Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis em Porto Velho.

Dentro da real situação foi apresentada uma revisão bibliográfica de forma compacta e concisa, abordando as questões definidas pelos objetivos, com definições dos principais autores relacionados com o tema proposto, oferecendo ênfase ao empreendedorismo nas empresas, de maneira a direcionar o suporte técnico ao propósito a que se refere- este trabalho de dissertação.

Os elementos estratégicos de empreendedorismo e inovação empresarial definidos, expuseram o propósito da necessidade de avaliar a capacidade das empresas de serviços contábeis, através da metodologia aplicada e elementos consolidados no presente trabalho através de questionário aplicado.

Dentre os assuntos abordados na bibliografia, destacam-se as evidências e características do envolvimento da qualidade dos serviços contábeis oferecidos aos clientes, como referencial na definição de indicadores necessários ao

desenvolvimento de uma metodologia de avaliação da capacidade empreendedora das empresas de Serviços Contábeis em Porto Velho. Devendo ser ressaltado, que as características intrínsecas ao bom desempenho, iniciativa empreendedora e qualidade dos serviços, estão vinculadas a condição Pró – ativa das empresas.

Portanto as micro e pequenas empresas prestadoras de Serviços contábeis em Porto Velho, que desejam manter-se no mercado, devem estar preparadas e dispostas a investir na valorização, divulgação de seus serviços, treinamento do pessoal envolvido nas diversas áreas, assumir riscos e identificar oportunidades.

Quanto à Consolidação da Análise Prática, o trabalho mostrou que a utilização de indicadores organizacionais em programas e modelos de avaliação das empresas nas mais diversas características possíveis, vêm apresentando uma forte tendência de crescimento no meio acadêmico e empresarial. Fato este decorrente de fatores encontrados em programas específicos de qualidade, produtividade, empreendedorismo e inovação.

A metodologia de avaliação apresentada neste trabalho, para avaliar as micro e pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis possui características relevantes para identificar os fatores de empreendedorismo, sucesso e inovações preponderantes nas empresas em questão. Tais caracteres quando consolidados buscam revelar a filosofia de empreendedorismo da organização e de seus dirigentes.

Assim, a existência de fatores empreendedores ou de qualquer processo inovador nas empresas se revela através de estratégias específicas como conhecimento sobre o negócio, habilidade para montar, manter e desenvolver um empreendimento, atitudes de quem sabe aonde quer chegar e se preocupa em fazer bem feito. Além destas características, os fundamentos básicos para um paradigma de gestão empreendedora devem envolver comprometimento com a direção, valorização das pessoas, visão futurista do negócio, assumir riscos conscientemente identificar e aproveitar oportunidades e gerenciar com base em sistema de informações. Neste contexto, fica caracterizada a adequação da metodologia de avaliação proposta neste trabalho, com pode ser observado nos resultados obtidos.

Desta forma, o enfoque da aplicação da metodologia é direcionado às empresas de serviços contábeis e fundamentalmente associada a indicadores de

fatores de empreendedorismo. A estrutura e os requisitos necessários para aplicação da metodologia proposta são perfeitamente disponíveis na maioria das empresas contábeis que desejam identificar seu grau de inovação, o que é proporcionado pelo modelo sugerido, um contexto de auto-avaliação a característica empreendedora.

Em face de escassez de modelos da mesma natureza com aplicabilidade em serviços específicos de contabilidade, a elaboração e aplicação do modelo se apresentaram como as principais dificuldades do trabalho, superadas em parte pela experiência com que o trabalho foi orientado e pela motivação do pesquisador em estudar a atividade contábil de Porto Velho.

Após análise dos resultados obtidos pela pesquisa, pode-se concluir que a maioria das empresas de serviços contábeis de Porto Velho, apesar de suas inúmeras dificuldades e limitações, possui características inovadoras que lhes possibilitam serem enquadradas, segundo o modelo aqui enfocado, dentro do conceito de organização empreendedora, razão esta que determina a sua permanência dentro de um mercado competitivo e irregular quanto se a apresenta o mercado contábil de Porto Velho .

O resultado originado da aplicação do modelo aqui utilizado nos permitiu, de forma clara, identificar algumas falhas capazes de inferir diretamente no sucesso e desenvolvimento da organização contábil , possibilitando a oportunidade de se promover o aconselhamento para o saneamento de tais falhas.

## **6.2. Recomendações**

As recomendações deste trabalho, se embasaram nas falhas detectadas durante a execução e análise dos resultados da pesquisa, e visam sua continuidade em trabalhos futuros e o aprimoramento da atividade de contabilidade. Desta maneira, recomenda-se um estudo mais profundo levantando-se a possibilidade de melhoria dos indicadores de inovação adaptados ao processo de gestão, considerando os seguintes itens:

- Deve-se utilizar uma abordagem sobre tópicos mais gerais, utilizando outras ferramentas existentes de avaliação do processo de inovação, fazendo uma inter-relação entre elas, verificando qual a mais adequada em cada organização;

- É necessário estender esta pesquisa a outros ramos de serviços para confirmar uma concepção global, quanto à inovação e empreendedorismo, ou seja, aplicar outras situações e monitorar os resultados;
- É necessário verificar as características da empresa para aplicar a metodologia proposta
- É imprescindível estar entrosado com os conceitos apresentados e os da metodologia proposta, evitando assim qualquer desvirtuamento dos propósitos básicos do método apresentado.

Para a melhoria da atividade contábil, este trabalho recomenda também que:

- Todas as atividades no setor de serviços, estarão comprometidas se não levarem em consideração o elemento ser humano, pois a valorização do mesmo, constitui uma diretriz da administração na busca contínua do desenvolvimento, proporcionando maior autonomia e responsabilidade na integração da empresa.
- O empresário, ao se decidir pela constituição de uma empresa prestadora de serviços, deve ter em mente, os seguintes princípios norteadores:
  - ✓ Raciocínio sistêmico;
  - ✓ Orientação estratégica;
  - ✓ Colaboração na competição;
  - ✓ Uso inteligente e objetivo da informação;
  - ✓ Integração dos processos de decisão na empresa;
  - ✓ Aprendizagem e inovação.
- Precisa desenvolver suas capacidades de adaptar-se, ser flexível e comprometer-se com os clientes
- O empresário do setor de contabilidade deve estar atento a todas oportunidades que aparecem, oportunidades em todos aspectos, incentivos governamentais, nicho de mercado, serviços emergentes dentre outros;
- Procurar manter padrões de qualidade nos seus serviços, e o mais importante, buscar divulgar os fatores diferenciais destes serviços com o intuito de manter e captar mais clientes;
- Buscar manter um sistema de informações integrado que atenda todos os usuários da contabilidade e principalmente os usuários internos dos clientes, e que estas informações contribuam de forma positiva dentro do cenário decisório;

Como visto, os objetivos propostos pela pesquisa foram alcançados no todo, porém este trabalho não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas apenas despertar a necessidade de se procurar estudar o mercado da atividade contábil para sua melhoria contínua.

## 7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor, *Estratégia Empresarial*, Atlas, São Paulo.2000.

AQUINO, Tomas de. Suma Teológica. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

ARISTOTELES, A Política . In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

BIRLEY & MUZYKA: **Financial Times Mastering enterprise**, tradução Cláudio Ribeiro de Lucinda: Dominando os Desafios do Empreendedor, São Paulo, Editora Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo, Makron Books, 1993.

CLARK, Colin. Conditions of Economic Progress. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

CRAWFORD, Richard na era do Capital Humano, São Paulo, Editora Atlas S.A, 1994.

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor, Cultura Editores, São Paulo,1999.

DOLABELA, Fernando. Empreendedorismo: Técnica e Arte, Instituto Euvaldo Lode CNI, IEL Nacional, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: Prática e Princípios**. Tradução por Carlos J. Malferrari. São Paulo: Livraria Pioneira, 5. ed., 1997.

FIERO (Federação da Indústria do Estado de Rondônia) Perfil Socioeconômico e Industrial- Editora SENAI/DR/RO.

FISCHER, Allan G.B. Progresso Econômico. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço:**

**Proposição de Um Modelo Integrado.** Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

FERREIRA, Armando Leite. **Marketing para Pequenas Empresas Inovadoras.** 1. ed. Rio de Janeiro, Ed. Expert Books, 1995. p. 282.

FOURASTIE, Jean. Lê Grand Espoir. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado.** Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

GIANESI, & CORRÊA F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças,** 4. ed. Trad. Nivaldo Montigelli. São Paulo, 1997.

GIANESI, Irineu G.N. & CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de Serviços.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIARINI, Orio. The Service Economy. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado.** Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

GIFFEN, Robert. Economic Inquiries and Studies. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado.** Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo, Editora Atlas, 5.ed., 1999.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira, Editora Harbra, 7ª Edição. 1997.

GRACIOSO, Francisco. Grandes Sucessos da Pequena Empresa, Editora SEBRAE. 1995. Editora Brasília-DF.

HANDY, Charles. **A Era da Transformação,** Trad. Maria Cristina Carnevale. São Paulo, Makron Books, 1997.

JR.Thomaz Wood, Mudança Organizacional, Editora Atlas S.A. São Paulo. 2000

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo, Atlas, 1991.

KUZNETS, Simon. Six Lectures on Economic Growth. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

LAS CASAS, AL. Marketing de Serviços. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

LEÃO, Nildo Silva, Custos e Orçamentos na Prestação de Serviços. São Paulo. Editora Nobel

LEONARD, Frank. S. & SASSER W. Earl. The Incline of Quality. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

LEWIS, Bárbara R. Quality in the Services Sector. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

LEZANA, Álvaro G. Rojas e outros. **Empreender, Identificando, Avaliando e Planejando um Novo Negócio**. Florianópolis, UFSC, 1997.

MILL, John S. Princípio de Economia Política. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade informatizada: teoria e Prática**. São Paulo, Editora Atlas, 2. ed., 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de Qualidade no processo**. São Paulo, Atlas, 1995.

PEGORARO, Alysson Hoffmann. **Uma Metodologia para Avaliação e Melhoria da Qualidade em Empresas de Serviços com o Uso de Indicadores**. Dissertação de Mestrado PPGEF-UFSC, Florianópolis, 1999.

PETTY, William. Conditions of Economic Progress London. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.



PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva**. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

**PROGRAMA SEBRAE DA QUALIDADE TOTAL** para as micros e pequenas empresas. Brasília, Ed. V. 1 – 14, 1995.

QUESNAY, François. Análise da Formula Aritmética do quadrado econômico. In

URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

REBOUÇAS, Djalma de Pinto de Oliveira. **Estratégia Empresarial – Uma Abordagem Empreendedora**. São Paulo, Editora Atlas, 2. ed., 1991.

**REP, Revista de Engenharia de Produção/UFRN**, jan/jun.1999, Natal..

ROSA, José Antonio. **Planejamento Estratégico: roteiro, instruções e formulários**. São Paulo, Editora STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

ROSSATO, Ivete de Fátima. **Uma Metodologia para a Análise e Solução de Problema**. Dissertação de Mestrado PPGEF-UFSC, Florianópolis, 1996.

ROSSETO, Carlos Ricardo. **Planejamento Estratégico (Apostila)**, Florianópolis, UFSC, 2000.

SCARPIN, Maria Aparecida. Et. ALL. Um instrumento para valorização profissional. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

SAY, Jean-Baptiste. Tratado de Economia Política. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

SILVA, Edna Lucia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, Laboratório de Ensino a Distancia da UFSC, Florianópolis, 2000.

SMITH, Adm. Na Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. In URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de Produção: a Produtividade no Chão de Fabrica**, Porto Alegre, ed.Bookman, 1999.

VALE Glaucia. M. Vasconcelos. **Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas**, Ed. SEBRAE Nacional/SEBRAE Minas Gerais, 1998.

VITORINO, Carlos Roberto. **Qualidade na Organização e nos Serviços Contábeis: Marketing em Serviços**. São Paulo, Editora Odorizzi, 1999.

URDAN, André Torres. **Qualidade de Serviço: Proposição de Um Modelo Integrado**. Tese Doutorado FEA-Usp, São Paulo, 1993.

## ANEXOS



## QUESTIONÁRIO

ESTE QUESTIONÁRIO TEM COMO OBJETIVO, MUNICIAR A ELABORAÇÃO DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS, PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA DO MESTRANDO **FRANCISCO PAULO DUARTE**.

**- PESQUISA SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS EM PORTO VELHO, NO PERÍODO DE 1997 A 2000.**

### IDENTIFICAÇÃO/DIMENSÃO DO EMPREENDIMENTO:

Conjunto de fatores que permite identificar e dimensionar o perfil do Empreendimento.

1 - Porte da empresa: Quantidade Percentual

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Microempresa<br><input type="checkbox"/> Pequena Empresa |
|---|

2 - Tipo jurídico da empresa:

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Firma Individual<br><input type="checkbox"/> Sociedade Ltda<br><input type="checkbox"/> Cooperativa<br><input type="checkbox"/> Outros tipos |
|---|

4 – Qual é o tempo de existência da empresa:

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 2 anos<br><input type="checkbox"/> De 2 a 5 anos<br><input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos<br><input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos<br><input type="checkbox"/> Mais de 15 anos |
|---|

5 - Capital Social (R\$):

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> De 1000 a 10.000,00<br><input type="checkbox"/> De 10.001,00 a 20.000,00<br><input type="checkbox"/> De 20.001,00 a 30.000,00<br><input type="checkbox"/> Acima de 30.000,00 |
|---|

6 – Recompensa oferecida aos funcionários (em salário mínimo):

<input type="checkbox"/> 01 salário <input type="checkbox"/> De 1 a 2 salários <input type="checkbox"/> De 2 a 3 salários <input type="checkbox"/> De 3 a 4 salários <input type="checkbox"/> Mais de quatro salários
---

7-Estrutura física e a edificação são suficiente:

<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--

8- A edificação é própria?

<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--

9 – Equipamentos de Informática são suficientes?

<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--

10- Equipamento de Informática são atualizados?

<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--

11 - Por que resolveu abrir (entrar) (n) esta empresa? (admite mais de uma resposta)

<input type="checkbox"/> Tinha tempo disponível <input type="checkbox"/> Tinha capital disponível <input type="checkbox"/> Tinha experiência anterior <input type="checkbox"/> Estava insatisfeito no seu emprego <input type="checkbox"/> Foi demitido e recebeu FGTS/indenização <input type="checkbox"/> Estava desempregado <input type="checkbox"/> Identificou uma oportunidade de negócios <input type="checkbox"/> Aproveitou incentivos governamentais <input type="checkbox"/> Aproveitou algum programa de demissão voluntária <input type="checkbox"/> Outros
--

### **FATORES DE IDENTIFICAÇÃO DE ATIVIDADES:**

**Atividades - Conjunto de informações que possibilita conhecer os atributos da atividade do Empreendimento.**

12 - Seguimento de atividade:

- ☐ Assessoria de Informática
- ☐ Assessoria na área de Administração e Economia
- ☐ Assessoria Jurídica
- ☐ Outras Atividades
- ☐ Transporte
- ☐ Outros

13 – Quais os fatores externos que provocam mudanças para beneficiar seu empreendimento?

- ☐ Redução de impostos ou aumento de Incentivos fiscais
- ☐ Menor taxa de juros nos financiamentos incentivados
- ☐ Apoio do cônjuge e/ou filho
- ☐ Auxílio Financeiro do SEBRAE
- ☐ Aumento do número de clientes
- ☐ Inovações com Sistemas de informações

14- A empresa possui Sistema de Contabilidade Informatizado?

- ☐ Sim
- ☐ Não

15 – O sistema de contabilidade da empresa atende eficazmente as necessidades de seus clientes e particularmente as suas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16 – Qual a forma de recebimento estabelecido nos contratos a

- ☐ A vista
- ☐ A prazo

17 - qual é o prazo médio dos recebimentos de Clientes?

- ☐ Até 10 dias
- ☐ De 10 a 20 dias
- ☐ De 20 a 30 dias
- ☐ Acima de 30 dias
- ☐ Não respondeu

18 – A empresa compra a prazo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

19 - Qual o prazo médio dos pagamentos a Fornecedores pela Empresa?

- |  |
|--|
| <input type="radio"/> De 10 a 20 dias<br><input type="radio"/> De 20 a 30 dias<br><input type="radio"/> Acima de 30 dias |
|--|

20 – A empresa mantém seus compromissos (dívidas) atualizados?

- |  |
|--|
| <input type="radio"/> Sim<br><input type="radio"/> Não |
|--|



## IDENTIFICAÇÃO DE FATORES DE SUCESSOS:

**Fator de Sucesso – Conjunto de informações que possibilitam identificar as razões de sucesso do Empreendimento.**

21 -- Faturamento anual (R\$)

- ☐ De 0 a 25.000,00
- ☐ De 25.001 a 50.000,00
- ☐ De 50.001,00 a 75.000,00
- ☐ Acima de 75.000,00

22 - Realização de treinamento de Pessoal:

- ☐ Sim
- ☐ Não

23 - Escolaridade do(s) proprietário(s).

- ☐ Ensino fundamental incompleto (antigo 1º grau)
- ☐ Ensino fundamental completo
- ☐ Ensino médio incompleto (antigo 2º grau)
- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Superior completo

24 - Atividade que exercia antes de ser empresário:

- ☐ Funcionário público
- ☐ Funcionário de empresa privada
- ☐ Autônomo
- ☐ Empregador em outro ramo
- ☐ Estudante
- ☐ Vivia de rendas
- ☐ Dona de casa
- ☐ Aposentado
- ☐ Outra atividade
- ☐ Não trabalhava

25 – Exerce outra atividade, simultaneamente, além de empresário?

- ☐ Sim
- ☐ Não

26 – A outra atividade exercida, tem afinidade com a atividade da empresa?

<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--

27 - Tinha experiência anterior ou conhecimento neste ramo de negócio?

<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--

28 - Meio pelo qual obteve experiência ou conhecimento no ramo empresarial.

<input type="checkbox"/> Diretor / gerente de outra empresa <input type="checkbox"/> Funcionário de outra empresa <input type="checkbox"/> Sócio-proprietário de outra empresa <input type="checkbox"/> Alguém da família tinha um negócio similar <input type="checkbox"/> Trabalhava como autônomo no ramo <input type="checkbox"/> Formação Acadêmica <input type="checkbox"/> Outros meios
--

29 - No primeiro ano de vida da empresa o(a) Sr(a) exercia outra atividade?

<input type="checkbox"/> Era a única atividade <input type="checkbox"/> Mantinha outra atividade
---

30 – Quando resolveu Constituir a Empresa, Procurou alguma consultoria para aconselhamento?

<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--

31 - A que profissional ou instituição recorreu? (questão admite mais de uma opção)

<input type="checkbox"/> Pessoas que conheciam o ramo <input type="checkbox"/> Empresa de consultoria, consultores <input type="checkbox"/> Associação de empresas do ramo <input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> SEBRAE <input type="checkbox"/> SENAC <input type="checkbox"/> SESI <input type="checkbox"/> SENAT <input type="checkbox"/> SENAI <input type="checkbox"/> Entidades da classe <input type="checkbox"/> Outros
--

32 – No Processo de gestão, sua empresa assume riscos?

<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--

33 – No processo de Gestão, a empresa aproveita oportunidades?

<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--

34 – Sua empresa faz planejamento e monitoramento sistemático de suas ações?

- ☐ Sim
- ☐ Não

35 – Os dirigentes da empresa, participam de algum curso ou palestra voltada para Administração de Empresas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

36 – Do elenco de itens abaixo, quais deles você atribui também como fator do sucesso da empresa?

- ☐ Controle eficiente do capital de giro
- ☐ Facilidade de obtenção de crédito
- ☐ Assiduidade nos pagamentos de terceiros
- ☐ Oferta de clientes
- ☐ Conhecimento do mercado
- ☐ Concorrência muito fraca
- ☐ Instalações adequadas
- ☐ Localização adequada
- ☐ Carga tributária suportável
- ☐ Mão de obra qualificada
- ☐ Conhecimentos gerenciais adequado
- ☐ Estabilidade econômica no país
- ☐ Não teve problemas com a fiscalização
- ☐ Entendimento adequado com o (s) sócio(s)
- ☐ Problema familiar
- ☐ Outras

37 - Como é o relacionamento de sua empresa com os clientes?

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Médio
- ☐ Ruim

38 - Como é o relacionamento de sua empresa com os fornecedores?

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Médio
- ☐ Ruim

39 - Como é o relacionamento de sua empresa com os funcionários?

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Médio
- ☐ Ruim

40 - A empresa faz propagandas na mídia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

41 - Se a empresa faz propagandas, qual foi o meio que ela utilizou?

- ☐ Televisão
- ☐ Rádio
- ☐ Jornais
- ☐ Revistas
- ☐ Outros

42 – Qual das alternativas abaixo causaria um impacto positivo sobre a posição futura da empresa? (Por favor, assinale apenas uma alternativa):

- ☐ Aumento de venda de serviços
- ☐ Crescimento da renda líquida da empresa
- ☐ Aumento do capital
- ☐ Redução dos custos
- ☐ Redução das despesas indiretas

43 – Cite três das medidas citadas abaixo que melhor descreve o desempenho da empresa:

- ☐ Vendas
- ☐ Lucro
- ☐ Margem de lucro
- ☐ Receita
- ☐ Fatia de Mercado
- ☐ Taxa de Retorno
- ☐ Fluxo de Caixa
- ☐ Ativos
- ☐ Retorno sobre o Investimento (ROI)
- ☐ Lucro Operacional Líquido
- ☐ Lucro após o Imposto de Renda
- ☐ Outros.

44 – Qual foi a taxa de crescimento da empresa no último período?

- ☐ Não houve
- ☐ 0 a 5%
- ☐ 6 a 10%
- ☐ 11 a 15%
- ☐ 16 a 20%
- ☐ Mais de 20%.

45 – Onde você obtém informações sobre ferramentas gerenciais, tais como sistemas de custos e medidas de desempenho, entre outras? (Por favor, assinale apenas uma alternativa).

- ☐ Livros, revistas especializadas
- ☐ Jornais

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Consultores</li><li><input type="checkbox"/> Amigos da área</li><li><input type="checkbox"/> Clientes</li><li><input type="checkbox"/> Fornecedores</li><li><input type="checkbox"/> Funcionários, colegas</li><li><input type="checkbox"/> Internet</li><li><input type="checkbox"/> Universidades</li><li><input type="checkbox"/> Agencias Governamentais</li><li><input type="checkbox"/> Conferências, seminários, Workshops</li><li><input type="checkbox"/> Organizações profissionais</li></ul> |
|--|

46 - Em que aspecto sua empresa foi afetada pela crise brasileira causada pela desvalorização do Real em relação ao Dólar?

---

---

---

---

## APÊNDICE - A

O termo empreendedorismo em evidência nos ambientes mercadológicos, empresariais e acadêmicos, incorpora alguns paradigmas que envolve as funções futuras nas áreas de negócios. Concepções conceituais revelam a complexidade de adaptação nestas funções, no entanto, para melhor entender esse contexto, apresenta na sequência algumas opiniões de especialistas sobre o tema.

**A.1 Carreiras Empreendedoras do Futuro.** Afirma Louis Jakques Filion, Maclean Hunter – Regente da Cadeira de empreendedorismo HEC, the university of Montreal Business School, que nos próximos anos a compreensão do termo carreira irá mudar radicalmente e o conceito de empreendedorismo estará embutido em todo currículo escolar.

Considerando que trinta anos atrás, as pessoas estavam ainda céticas quando pesquisadores prognosticaram que a proporção de empreendedores na sociedade poderia chegar a 10%. Todavia, em 1990, **Orser e Foster** mostraram que 25% de todas as famílias canadenses operavam algum tipo de negocio a partir de seus lares. No ano 2000, aproximadamente 20% dos trabalhadores são autônomos e é razoável pensar que 50%, ou um a cada dois trabalhadores, assumirá um papel empreendedor na sociedade e em suas organizações, nos próximos 20 anos. Por que isto será assim, e como isto será realizado?

É útil olhar brevemente alguns números gerais para ilustrar a extensão do fenômeno. Nos anos 70, **David Birch**, um demógrafo organizacional, propõe três categorias principais de empresas: elefantes (grandes empresas, na maioria multinacional, que se movem vagarosamente), gazelas (empresas de crescimento rápido) e camundongo (pequenas empresas empregando menos de 20 pessoas).

Enquanto o numero de empresas na sociedade moderna está crescendo, seu tamanho esta decrescendo. No Canadá, por exemplo, mais de 98% de todas as firmas empregam menos que 100 pessoas, e 75% empregam menos de cinco pessoas. Nos atemos de nos perguntar, porque existem várias razões que explicam esta tendência. Podemos enumera-las:

**1. Tecnologias.** Nova tecnologia tem aumentado a importância do fator tempo nas relações entre companhias interpessoais e nas relações de negócios gerais. Algumas organizações tiveram de aumentar seu ritmo enquanto outras experimentam picos e depressões nos seus ciclos de produção de serviços. Ambos os tipos estão, cada vez mais, se voltando para sub-contratação; no primeiro caso, para que elas não fiquem para trás e, no último, para lidar com aumentos periódicos de trabalho.

**2. Mudança organizacional.** Organizações, agora, precisa ser extremamente flexível, procurando sempre consultar pessoas altamente experientes. Aqui, de novo, sub-contratar é uma ótima maneira de elas atingirem seus objetivos. A pressão competitiva, que vem principalmente da Ásia, tenderá a aumentar, ao invés de diminuir, no futuro.

**3. Segurança.** Nestes últimos anos, organizações têm formado um grande número de pessoas a se aposentar mais cedo. O resultado tem sido uma perda geral de confiança em negócios, empregadores privados e públicos, governos e qualquer outra forma de organização em sociedade. Um número crescente de indivíduos percebeu que verdadeira segurança significa trabalhar para eles mesmos ou criar pequenos negócios para si próprios.

**4. Envelhecimento e Especialização.** O conjunto de pessoas educadas, com experiência e qualificadas está crescendo na sociedade e tem-se tornado a maior fonte de empreendedores autônomos. Por exemplo, a probabilidade de se tornar autônomo aumenta com a idade. Muitas pessoas altamente experientes e qualificadas são forçadas a se aposentar numa idade na qual ainda podem contribuir e permanecer ativos se montarem um negócio para eles mesmos.

**5. Espaço Próprio.** Mais pessoas são, agora, melhor educadas, tem continuado a estudar, tem trabalhado ou vivido em outros países e tem desenvolvido uma “mente aberta” como abordagem do mundo. Como resultado, eles acham seus papéis organizacionais restritivos e não satisfatórios. Eles precisam de mais espaço próprio e maior liberdade. Seus empregos não lhe proporcionam a oportunidade de crescer e alcançar suas ambições.

**6. Pessoas Vivendo Sozinhas.** Nós vivemos numa sociedade na qual pessoas estão tendendo a viver sozinhas. O número de famílias com apenas um membro e casais sem filhos está crescendo continuamente. Auto-emprego é

simplesmente outra expressão desta tendência para uma unidade social menor e mais organizada.

**7. Sendo Seu Próprio Patrão.** Muitos empreendedores e autônomos desistiram de seus trabalhos porque estavam cansados de ser controlados ou ter de controlar outros. Quando questionadas pessoas que montaram um negócio para elas mesmas, nos últimos dez anos, sempre dão a mesma explicação: “Eu deixei o meu emprego porque estava cansada de todos os conflitos e brigas. Eu só queria que me deixassem sozinho para fazer meu trabalho em paz”.

**8. Encasulamento.** Hoje, é comum ter escritórios com computadores em casa. algumas pessoas adotaram um estilo de vida voltado para trabalhar em rede. Eles acham que é melhor trabalhar em casa, com menos stress, ainda que eles ganhem menos dinheiro. Podem abrir uma janela, baixar o aquecimento, evitar sentar perto de um colega que não toma banho tanto quanto deveria e, o mais importante, não ter de gastar duas horas por dia na manhã e ao entardecer com o congestionamento do tráfego.

**9. Ecologia Pessoal.** Na medida em que o mundo se torna menos estável e a sociedade mais violenta indivíduos estão tendendo a procurar mais estabilidade e equilíbrio nas suas vidas pessoais e profissionais.

**10. Nostalgia dos “Velhos e Bons Dias”.** Cinquenta anos atrás, o Canadá era essencialmente um País onde a maioria da população ganhava a vida com a agricultura. Hoje, muitos habitantes da cidade recordam as vidas de seus avós e bisavós com uma certa nostalgia. Na fazenda, eles tinham liberdade, eram menos reprimidos e tinham muitos parentes e amigos. As pessoas começam a lamentar esses valores perdidos. Todos esses fatores têm contribuído para a tendência de geração de negócios menores e mais fragmentados. E, paradoxalmente, enquanto as empresa são, agora, menores e mais regionais na natureza, elas estão, também, cada vez mais, envolvidas na globalização, formando alianças estratégicas e conectadas com os mercados internacionais.

***O Crescimento do Empreendedorismo e Carreiras do Futuro.*** Nos próximos anos, nossa compreensão do termo carreira irá mudar radicalmente e muitas carreiras irão se tornar muito mais empreendedoras. De fato, o conceito de empreendedorismo será embutido no currículo da escola do primário em diante. Sociedades que não fizerem isto se acharão incapazes de se manter com o grau de



desenvolvimento e a razão é simples - quanto mais indivíduos uma sociedade tem, mais criativa e inovadora ela se tornará, e isso lhe dará mais valor.

Há muitos caminhos diferentes em carreiras empreendedoras (Lavoie, 1988). Nesses próximos anos, os indivíduos estarão melhores habilitados a selecionar o caminho certo para eles, ou mudar de um caminho para outro. Contudo, é importante lembrar que uma carreira empreendedora é algo que é enxertado dentro de um campo existente de especialidade. Isto envolve montar um negócio num campo familiar ao indivíduo. A melhor previsão para o sucesso do negócio é o nível de especialização da pessoa no setor. É mais difícil se vitorioso em um negocio se você escolher um campo que não conhece. A faceta empreendedora de uma carreira é, portanto, baseada numa combinação de *Know-how*, conhecimento próprio e visão do futuro.

No passado, uma carreira empreendedora significaria, normalmente, trabalhar num pequeno negócio. Agora, no entanto, há muitas novas formas de empreendedorismo incluindo negócios de família, microempresas, auto-emprego, empreendedorismo ecológico, empreendedorismo tecnológico, cooperativa, empreendedorismo social, empreendedorismo de grupo, assim como outros tipos de empreendedorismo no setor dos grandes negócios, como os que estão se tornando, cada vez mais, comuns:

**11. Intrapreneurs.** (empregados empreendedores). Todo mundo, em algum ponto de suas vidas, tem a oportunidade de ser um intrapreneur. Intrapreneurs são agentes de mudanças. Eles atuam empresarialmente nas organizações que eles não possuem, mas para as quais eles trabalham (**Carrier, 1997**). Eles são pessoas criativas que projetam e inovam dentro do ambiente de trabalho. Para isto, eles necessitam de suporte e tem de construir um bom sistema de relacionamento. Logicamente, há duas categorias de empregados empreendedores. A primeira categoria inclui pessoas que incorporam a visão de alguém e trabalham ativamente para realizá-la. São os facilitadores de ações. A segunda categoria inclui pessoas que projetam e implementam visões emergentes que modificam a visão central do proprietário do negocio. São os visionários. (**Filion, 1990; 1999a**). eles poderão ser líderes de negócios, líderes sociais ou políticos ou poderão montar um negocio próprio. Qualquer caminho que escolha, uma coisa é certa: a demanda por um comportamento empresarial entre empregados, nas organizações, está crescendo, e os próprios empregados empreendedores serão os

primeiros a se beneficiarem, já que o comportamento de empregados empreendedores é um excelente meio para prepará-los para a prática empresarial fora da organização. Aprender sobre o comportamento dos empregados empreendedores proporcionará uma boa base para um aprendizado geral de empreendedorismo.

**12. Extrapreneurs.** São pessoas que lançam negócios que são uma extensão do trabalho que eles costumam fazer para os empregadores. As chances de alguém que tenha sido um empregado empreendedor, planejando e gerenciando projetos, envolvido em mudanças, eventualmente transformar-se num extrapreneur, montando um negócio próprio, são muito altas. Extrapreneurs continuam a aplicar os comportamentos que eles aprenderam, ao longo dos anos, na sua organização empregatícia, mas, desta vez, para seu benefício. Extrapreneurs, precisam do mesmo tipo de aprendizado que os empregados empreendedores, que envolve o lado esquerdo e direito do cérebro, relacionado ao planejamento de atividades e projetos, e à construção, implementação e manutenção de suas redes de relações, de seus sistemas de suporte, respectivamente. Quase toda a atividade empreendedora exige um nível mínimo de planejamento visionário: a identificação de um espaço a ser ocupado no mercado e a forma de organização para ocupar aquele espaço, usando o mínimo de recursos possível.

**13. Entrepreneurs** (empresário). São pessoas que focam suas energias na inovação e no crescimento. Eles criam empresas ou desenvolvem coisas novas numa empresa existente (novos produtos, novos mercados, novos modelos, novos serviços, novos métodos). Empresários, geralmente, almejam crescimento pessoal e organizacional. Eles necessitam de aprender continuamente, porque seu trabalho é um trabalho complexo, com muitas facetas, e está em constante evolução. Enquanto aprendem, eles precisam se concentrar na concepção e planejamento de projetos e visões. As visões devem tornar-se as linhas guias e formar a base de suas atividades e aprendizado futuro. Empresários, também, devem estar aptos a desenvolver uma boa monitoração e sistemas de controle para os projetos que planejam e implementam. Eles terão de fazer escolhas sobre o setor no qual irão trabalhar, já que são necessários vários anos de experiência antes que conheçam um setor suficientemente bem para identificar os nichos com potencialidades. Experiência de negócios passados e experiência no

setor são as melhores garantias para o sucesso. Empresários precisam aprender a minimizar os riscos e a diferenciá-los nos seus produtos e serviços.

**14. Spin-offs.** Como sociedade, investimos bilhões de dólares todo ano para apoiar a pesquisa, especialmente no campo da tecnologia, mas nossas instituições de educação universitária e centros de pesquisa pouco fizeram, até agora, para transformar os resultados de toda esta pesquisa em produto (serviços) economicamente viáveis. Nos próximos anos, veremos uma significativa tendência para apoiar novas firmas em tecnologia Spin-off. Isto será muito importante se quisermos preservar nossa competitividade internacional. O número de organizações de co-participação no risco irá aumentar no futuro e não-somente no setor tecnológico. É uma maneira de se reduzir riscos e isto, também, é uma forma de criação associada que tenderá a se tornar mais popular nos próximos anos.

**15. Proprietários gerentes de pequenas empresas.** Proprietários e gerentes de pequenas empresas tem de ser versáteis. Eles devem ser capazes de resolver problemas e tomar decisões rapidamente. Necessitam dominar todos os elementos básicos de gerenciamento e deveriam se capazes de incorporar praticas de gerenciamento efetivo dentro de suas atividades diárias. Eles precisam de sistemas gerenciais altamente consistentes. Por exemplo, podem estabelecer parâmetros para marketing e um critério de seleção para contratar as pessoas que eles necessitem para implementar suas visões. Acima de tudo, precisam ter personalidades estáveis porque, sendo capitães de seu barco, eles deverão navegar por águas turbulentas.

**16. Operadores de Microempresas.** Operadores de microempresas devem conhecer bem o seu negócio. Eles deverão aprender a monitorar o seu índice de preço/custo cuidadosamente e direcionar tudo o que fazem baseados no que os clientes necessitam. Seu trabalho é parecido com aquele dos proprietários gerentes de pequenas empresas, só que numa escala menor. Eles têm poucos recursos para atingir suas metas e sua maior vantagem é o conhecimento do seu campo de trabalho e do seu tempo. A melhor maneira de se reduzir despesas é não ser tão vulnerável às oscilações do mercado; é, obviamente, crescer. No entanto, é possível reduzir riscos diversificando, para não depender somente de um tipo de cliente, e usando a sub-contratação para uma maior flexibilidade.

**17. Os Autônomos.** O auto-emprego é parecido com o trabalho de um operador de microempresa, exceto pelo fato de que um autônomo trabalha

essencialmente sozinho e só ocasionalmente com outras pessoas. Algumas pessoas se tornam autônomas por livre escolha, enquanto outras são forçadas a ser autônomas quando não são capazes de achar trabalho. Esta diferença pode afetar o tipo de aprendizado necessário. Entretanto, todos os autônomos devem aprender a administrar, eles mesmos, seu tempo e achar meios de se reciclar. Pesquisa já mostrou que os autônomos mais bem-sucedidos são extremamente flexíveis. Um estilo de vida equilibrado e ecologia pessoa é importante para assegurar que eles mantenham sua motivação e sua produtividade.

**18. Supportpreneurs.** Um novo setor está sendo desenvolvido para a provisão de suporte para novas associações e negócios existentes. Exemplos de carreiras possíveis incluem consultorias, serviços de suporte para novos empresários, assistência com a preparação de planos de negócios, tutorias, juntas de aconselhamento, juntas de famílias, juntas de diretores, etc.

**19. Interpreneurs.** Todos os tipos de carreiras especiais estão agora emergindo no campo de relações internacionais, incluindo alianças de pequenos negócios. Esses papéis intermediários, geralmente representados por contadores e advogados, os quais, agora especializados em negociações intercomerciais, estão criando um novo nicho com benefícios dos dois partidos. Tal aliança requer capital. Interpreneurs devem ser peritos em negociação, familiarizados com suas várias fontes de fundos ou recursos, e aptos a preparar e atualizar planos estratégicos de gerencialmente.

**20. Networkpreneurs.** (empreendedores em rede de negócios). Diante da globalização e grandes mercados de livre comércio, um crescente número de pequenos negócios está aderindo às redes, seja para melhorar seu poder de negociação com os fornecedores, seja para incrementar sua capacidade de exportação. Essas redes são, geralmente, criadas em volta de um ou de um punhado de pequenos negócios e estão se tornando mais comuns. Entretanto, alguém tem de gerenciá-las e mantê-las. É comum, hoje em dia ter indivíduos começando uma rede, trazendo os participantes e criando uma carreira para eles, enquanto continuam a gerenciar a rede e a desenvolvê-la.

**21. Negopreneurs.** (empreendedores de negócios). Essas são as pessoas que compram e vendem empresas. A maioria é especialista em recuperação de empreendimentos. Eles mantêm alguns empreendimentos mais tempo que outros, mas sempre os vendem no final. Eles agem comprando

empresas quebradas ou quase quebradas; negociam acordos com fornecedores e iniciam uma recuperação, racionalizando operações, geralmente reduzindo o número de linhas e se concentrando em produtos (serviços) mais rentáveis. Eles também são peritos na negociação da aquisição de bens por credores depois da falência. Em todos os casos eles têm poucas despesas iniciais e lucros substanciais quando vendem os negócios.

**22. Familypreneurs.**(empreendedores em negócios de família). Mais da metade de todos os negócios são negócios de família, onde o gerenciamento é controlado pelos membros da família, os quais são todos proprietários ou parentes do proprietário majoritário. A sucessão é sempre a maior preocupação neste tipo de negócios. Em termos de aprendizado, empreendedores familiares, assim como os proprietários gerentes de pequenos negócios, precisam aprender o comércio do proprietário e do gerenciador. Eles também precisam pensar na continuidade do negócio e promover a nova geração. Isto requer uma grande perícia no planejamento em longo prazo e em curto prazo. Um negócio de família proporciona às pessoas jovens uma excelente oportunidade de demonstrar suas qualificações empreendedoras e de aprender sobre gerenciamento. Uma coisa que toda família de empreendedores deve fazer é questionar o seu instrumento, em outras palavras, estará a família a serviço do empreendimento ou vice-versa?.

**23. Technopreneurs.**(empmreendedores de tecnologia). Um número crescente de empreendedores tecnológicos e inventores estão, agora, escolhendo promover seus produtos eles mesmos. Este tipo de empreendedores sempre procura parceiros ou procura formar um time para gerenciar o empreendimento. Technnopreneurs, geralmente, promovem seus produtos no mercado mundial, já que em muitos casos seus clientes estão em setores pequenos e altamente especializados. Nova pesquisa tecnológica e de marketing tem acelerado o passo da mudança. Novas tecnologias têm um impacto não somente no seu próprio setor, mas, também, nos métodos organizacionais e nos estilos de vida individuais. Eles fornecem, continuamente, novas ferramentas para facilitar a globalização.

**24. Ecopreneurs.** (empreendedores em ecologia). A noção de proteção e equilíbrio ambiental está continuamente em desenvolvimento e nós estamos testemunhando a emergência de um grande e novo setor industrial, voltado para causas ambientais e ecológicas. Este é um grande setor e empreendedores,

considerando uma carreira nesta área, precisarão estar aptos a identificar nichos específicos e diferenciar a si mesmos e a seus produtos.

**25. Gerontopreneurs.** Na medida em que a população envelhece, serviços para os idosos estão se tornando cada vez mais importantes. Quando nós olhamos para as estatísticas na estrutura da idade no Canadá, vemos que a percentagem de pessoas idosas está crescendo, criando um mercado promissor. Muitos autônomos e microempresas estão trabalhando neste setor.

**26. Coopreneurs.** (empreendedores em negócios cooperativos). Um empreendimento cooperativo proporciona um caminho alternativo para a criação, gerenciamento e desenvolvimento de uma organização. Os benefícios dos métodos cooperativos podem encorajar grupos de indivíduos e empreendimentos a se juntar em torno de um projeto comum. Pequenos negócios sempre se juntam, por exemplo, para formar cooperativas de exportação para seus produtos ou serviços. Individualmente, essas empresas são muito pequenas para agüentar a competição de multinacionais em mercados estrangeiros, mas unidas elas se transformam em fortes competidoras. Uma cooperativa considera primordial a educação, treinamento e desenvolvimento pessoal e normalmente investe grandes percentagens de seus recursos nesses elementos. O processo de tomada de decisão é baseado na participação igualitária, já que cada membro tem um voto. Os criadores dos empreendimentos cooperativos devem aprender a gerenciar as diferenças.

**27. Grouppreneurs.** (empreendedores de consorcio). São pessoas que juntam forças para formar um empreendimento grupal ou coletivo, que não é uma cooperativa. Eles introduzem regras de operação grupal. Em certos casos o empreendimento exige um estilo de vida grupal, enquanto que em outros o empreendimento envolve atividades adicionais além das atividades de trabalho regulares dos membros. Muitas destas organizações existem no setor de lazer, e grupos de autônomos e microempresas estão, também, se tornando mais comuns.

**28. Sociopreneurs.** (empreendedores sociais). Um número crescente de pessoas está envolvido em atividades voluntárias e muitas pessoas representam papéis empreendedores, que criando uma atividade voluntária, ou inovando uma já existente. O número de pessoas criando organizações sem fins lucrativos está crescendo também. Esta categoria inclui um número significativo de pessoas em dificuldades que decidiram tomar conta de suas vidas, criar seu próprio negocio em vez de depender da assistência do governo. Pessoa invalida são particularmente

ativas neste respeito. Como resultado, existe a necessidade de consultoria e suporte para as novas atividades comerciais. Tudo isto tem gerado uma nova forma de trabalho voluntário, que pode ser descrito como o de empreendedores sociais. Quase todos nós seremos chamados a contribuir, de maneira ou de outra, algum dia. E, se iremos participar disto, por que não empresarialmente? Por que não iniciar algo novo para alcançar as novas demandas? Este é um excelente caminho, de baixo risco, para aprender sobre empreendedorismo e contribuir de uma forma útil ao mesmo tempo.

**29. Netpreneurs.** (empreendedores em tecnologia da informação). Netpreneurs são empreendedores tecnológicos, mas numa categoria que está se tornando cada vez mais separada. A tecnologia da informação esta se desenvolvendo num ritmo sem precedentes, e este desenvolvimento não está sendo dirigido por empreendimentos existentes. Esta é uma tendência que se tornara mais forte no futuro.

**30. Webpreneurs.** (empreendedores de negócios da Internet). O numero de transações na Internet está crescendo exponencialmente e tanto empresas existentes quanto novas companhias estão organizando atividades de Marketing baseadas na Web. Para fazer isto, elas recorrem a pequenas empresas especializadas em design, monitoramento, desenvolvimento e no gerenciamento de sites da Web. Esses novos webpreneurs, oferecem uma gama de abordagens e métodos altamente diferenciados. Ao mesmo tempo, uma nova industria baseada na Web está aparecendo, e webpreneurs estão lançando produtos projetados especialmente para serem vendidos na Internet, ou se tornando corretores ou varejistas de todos os tipos de produtos e serviços.

Em síntese, as várias concepções apresentadas evidenciaram que as carreiras de negócios precisam aderir uma coerência participativa, principalmente dos empreendedores em organizações de pequeno porte. Pois, a reunião de esforços em um determinado setor pode resultar em rentabilidade com menor investimento e custos.

Evidenciou-se também que somente a união de esforços não é suficiente, pois, os componentes de um setor de negócio devem ser criativos e prudentes, porém diante de oportunidades, agir com ousadia, já que estes atributos são características do empreendedor, independente da dimensão do seu negócio, ou seja: micro, pequeno.médio e grande investidor.

